

## TEMAS DEL 2DO PARCIAL DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

### 1era clase: RELACION ENTRE ESTRUCTURA Y SISTEMAS (prezi)

Las organizaciones son la consecuencia de un vasto trabajo en equipo, en donde cada integrante cumple funciones definidas, en cuanto al método y forma en que estas ejecutan.

El éxito de una organización se traduce en un funcionamiento superlativo que permita su crecimiento y supervivencia en el tiempo.

*Los factores que determinan el éxito organizacional son:*

- a) La elección del Producto o Servicio
- b) La inserción en el Mercado
- c) La Tecnología aplicada al proceso productivo
- d) La capacidad financiera

Todos estos factores deben estar dirigidos por un electo directivo, activo y dinamico que vaya estableciendo objetivos y controlando su cumplimiento.

*Dichos factores son determinantes en dos niveles:*

- A nivel MACRO: no existiría producción sin tecnología, ni comercialización sin mercado, ni financiación sin capital.  
Reunidos estos factores, la organización debe tomar decisiones acertadas en cada área o actividad.
- A nivel MICRO: el aprovechamiento de los factores depende de las múltiples operaciones que se llevan a cabo en la organización, que éstas se realicen en forma eficiente; y que luego sumadas den el resultado esperado.  
Estas operaciones se realizan empleando un *sistema administrativo* que posibilita, en general: la fabricación y comercialización de los productos, la adquisición de la tecnología, la incorporación del personal, y la custodia de los bienes de la organización.

### **Sistema administrativo**

La administración es la encargada de obtener de los recursos organizacionales su máximo rendimiento, operando con la mayor productividad posible; es la fuerza que coordina las actividades de la organización y las relaciones con el ambiente; su accionar esta dirigido a obtener los resultados que son la razón de ser de la misma.

Definición: El *sistema administrativo* es la función que por medio de un conjunto de procedimientos que prescriben tareas y que incluyen información y decisión, posibilita la obtención de los objetivos de la organización.

Elementos del sistema administrativo:

- ❖ **Conjunto de personas** ubicadas en distintos niveles y con distintas atribuciones y funciones, que además de las actividades específicas de su nivel y especialidad, captan, procesan, conservan y transmiten información.
- ❖ **Conjunto de recursos físicos** compuesto por edificios, instalaciones, maquinarias, computadoras, materia prima, herramientas, etc.
- ❖ **La información**, la materia prima para la toma de decisiones.

Atributos del sistema administrativo:

- ❖ Se ejecuten en el momento que se necesiten.
- ❖ Insuman la menor cantidad de recursos.
- ❖ Se desarrollen dentro de un alto grado de seguridad.
- ❖ Produzcan información dentro de un alto grado de seguridad.

El **sistema administrativo ideal** permite un funcionamiento organizado sin intervenciones espectaculares y esporádica de personas providenciales.

#### Funciones del sistema administrativo:

- Captar, Elaborar, Conservar y Trasmistir la información que surja de todas las operaciones rutinarias o no, que se realizan dentro de la organización.
- Desarrollar a la misma organización, a los individuos que la conforman, y a quienes se vinculan con ella.
- Capacitar y Adaptar a la misma organización en función de las condiciones cambiantes donde se desarrolla.
- Identificar las oportunidades y amenazadas del ambiente.
- Permitir que se tomen las decisiones que sean necesarias.
- Mantener y mejorar el desempeño organizacional.
- Transformar el conocimiento en un activo organizacional valioso.

#### Sistema Administrativo Eficiente:

- Posibilita la ejecución de las actividades en los plazos óptimos establecidos.
- El costo de funcionamiento es compatible con las tareas ejecutadas.
- Da seguridad en el desarrollo de las actividades y actos administrativos.
- Brinda información completa y actualizada de todos los niveles de la organización.

#### Problemas del sistema administrativo:

- Las tareas administrativas pueden repetirse sin aportar elementos positivos al funcionamiento de la organización.
- Cada individuo genera sus propios registros, archivos, tareas y controles en función de su propia "seguridad".
- Las tareas administrativas son difíciles de ser medidas, ya que están en función de la velocidad intelectual de los individuos que intervienen en el proceso.
- La automatización ha avanzado mas en las actividades industriales que en las actividades administrativas.
- La respuesta de la organización en modificar los sistemas administrativos, ante deficiencias, no es inmediata.

#### Solución a los Problemas del sistema administrativo:

Los sistemas administrativos deben someterse a una revisión permanente para prevenir las distorsiones o evitar que los problemas indicados se desarrollen.

El **análisis de sistemas** es una función especializada; que conocen los métodos mas eficientes a aplicar, que tiene una visión de conjunto, esta al tanto de los avances tecnológicos y que pueden convertirse en un agente de cambio de la organización.

El **analista de sistema** pone en resguardo a las organizaciones de los problemas que acarrea la burocratización de sus procesos.

## Análisis de Sistemas en una organización:

El **analista de estructura** analiza todos los problemas inherentes a la distribución de funciones y asignación de responsabilidades.

Definida la estructura cada uno de los componentes de la organización saben qué es lo que deben hacer, pero no cómo y cuándo deben hacerlo.

Se analiza:

1. Forma de cumplir la tarea eficientemente.
2. Forma de cumplir la tarea preservando el patrimonio.
3. Distintas formas de trabajo, según sectores, su coordinación y funcionamiento en conjunto.

El **analista de sistemas** analiza la tarea o el conjunto de tareas que conforman una rutina o un procedimiento administrativo que describe las operaciones básicas que se integran en una organización (comprar, producir, vender, cobrar y pagar), por donde fluye formalmente la información en forma escrita u oral.

En el **análisis de sistemas** busca solucionar los problemas que la heterogeneidad de tareas pueda acarrear en aquellos procesos donde se requiera la intervención de distintos individuos y/o formas de trabajo.

El **análisis de estructuras** y de **sistemas** son dos aspectos que hacen a un mismo fin: proveer una adecuada solución a los problemas de funcionamiento que pueden surgir en una organización.

No pueden implementarse sistemas si no hay estructuras claramente definidas, también es válido, por supuesto, que una adecuada organización estructural no esta capacitada para funcionar eficientemente si no aplica métodos y procedimientos de trabajo adecuados.

## Relación entre Estructura y Sistemas:

Los enfoques estructural y de sistemas son complementarios y que tienden, cada uno con métodos y herramientas propios, a lograr la formalización e implementación de una organización eficiente.

El proceso de organización indicaría que la estructura debe ser definida con anterioridad al diseño de los sistemas de información.

No es posible estudiar el flujo de la información entre los sectores, si previamente estos no se han establecido indicando qué funciones deben cumplir. Esto podría implicar cambios en la estructura antes que la modificación de los sistemas.

Fundamentos:

1. Para configurar un sistema administrativo hay que tener una idea acabada de la estructura en que el mismo se asienta.
2. La división estructural de funciones es un medio para dotar de seguridad el movimiento de bienes y el control de las erogaciones, que se incluyen en un sistema administrativo.
3. Al momento de implementar un sistema administrativo es imprescindible contar con una estructura que cumpla las tareas previstas al diseñar el mismo.

Problemas que pueden surgir:

1. Considerar que los puestos de trabajo pueden ser programados para que los hombres que los ocupan, de la misma manera que se programa una máquina, sin considerar los aspectos que afectan el desempeño de las personas.
2. Se requiere, para poner en marcha todo sistema, personas responsables a las cuales asignarles las tareas que se han previsto. La implementación de un sistema puede requerir la incorporación de personal o de reformulación de tareas y funciones del personal preexistente en la organización.

### **Relación entre Estructura y Sistemas (blog)**

En general, solemos definir a una organización exitosa como aquella cuyo funcionamiento económico le permita obtener resultados o beneficios sustentables, esto le permitirá sobrevivir primero y luego crecer con el transcurso del tiempo. Para poder lograrlo deberá contar con los siguientes elementos:

Un “**producto**” o “**Servicio**”, entendiéndose por tal a la actividad principal a que se dedique esa Organización; que pueda ser colocado en Un “**mercado**”, o sea que exista un público usuario o consumidor de esos productos o servicios, Una “**tecnología**” utilizada para generar esos productos o servicios y colocarlos en el mercado, Una “**estructura financiera**” o sea el Capital disponible necesario para acceder a la tecnología que le permita producir eficientemente.

Pero todo esto, por sí solo no alcanza, todos estos factores (producto, mercado, tecnología y capital) debe estar unido a una “**dirección**” activa y dinámica que establezca objetivos, estrategias y controle su cumplimiento.

Los **sistemas administrativos**, serán el vehículo por el cual se pueda concretar los logros de la organización, ya que todos los elementos antes mencionados son determinantes, pero para lograrlo en forma efectiva, la generación de bienes, la búsqueda de un mercado, la definición de la tecnología que se utilizará en ese proceso productivo y la eficiente utilización de los recursos financieros, será el resultado de una gran cantidad de decisiones y operaciones menores, las que deben desarrollarse en forma eficientemente, para que sumadas den los resultados esperados. Esas múltiples operaciones deben ser llevadas a cabo empleando una estructura administrativa adecuada.

Es a través de un **sistema administrativo** adecuado se ejecutarán las decisiones de detalle correspondiente a: el movimiento y custodia del dinero y las mercaderías; al producto, para que este sea fabricado y esté disponible para el cliente en la calidad, tiempo y condiciones requeridas; al manejo del personal de la empresa; al registro y control de los bienes, etc. Sin embargo esta adecuada organización administrativa por sí sola no asegura el éxito de la organización, ya que ella no puede generar los productos, ni el capital necesario o el mercado; pero la falta de un **sistema administrativo** eficiente, puede acabar con la mejor combinación de factores.

En el desarrollo de esa organización, una buena y eficiente Dirección, encarará los problemas que se le presentan y los irá solucionando, con buenos productos, tecnología y capital, haciendo productiva y eficiente a su organización. Pero cuando los problemas a solucionar son de índole administrativa, existen dos factores que comprometen la labor directiva, colocándola en una situación delicada:

1) Un factor de especialización. Por formación, extracción y convicción los dirigentes de empresas le asignan prioridad a los temas o áreas que generan beneficios en forma directa: Producción, Comercialización y el área Financiera. Sin embargo la Administración, desde su punto de vista, es un sector improductivo y lo suficientemente complicado como para asignarle preferente atención.

2) Un factor de complejidad: porque que la eficiencia en los sistemas administrativos se logra por la suma de una gran cantidad de operaciones, en otras palabras para que sistema administrativo sea eficiente, cada una de esas partes debe serlo. Generalmente un problema surgido en el área administrativa, requiere un largo y difícil trabajo de introducción de cambios implementación de sugerencias y modificaciones en los procedimientos, tratando de vencer resistencias inconscientes o interesadas, para su solución. Siendo este proceso mucho más difícil y de resultados más inciertos que logro de éxitos en las otras áreas consideradas, (Producción, Comercialización, etc.), donde el resultado exitoso se basa en el grado de creatividad con el que hayan sido concebidos los proyectos y en la correcta implantación de grandes normas o políticas. Es por ello que la Dirección tiende a no ver, o a no asignar la debida importancia a estos problemas de hacer eficientes los sistemas administrativos de sus organizaciones.

Siguiendo al autor **Fernando Magdalena** (1995), existen dos tipos de análisis para este tipo de problemas administrativos:

a) En el “**Análisis Estructural**” la unidad de estudio es el “Departamento, sección, división, gerencia” en particular, o sea la unidad de organización a la que se asigna un conjunto equilibrado de funciones que ocupen todo su tiempo disponible, le permita cubrir sin sobrecargas las tareas asignadas aprovechando de la mejor manera posible las ventajas de la especialización. Completado este análisis se obtiene como producto un gráfico que vincula a todos los integrantes de la organización, (“**Organigrama**”); y un manual que describe lo que cada uno debe realizar en ella, denominado “**Manual de organización**”.

b) En el “**Análisis de Sistemas**”, la unidad básica de análisis es la “tarea o conjunto de tareas” que conforman un circuito o rutina. Se enfoca no ya a un departamento en particular, sino la atención se centra en un grupo de tareas homogéneas y repetitivas, examinando la actuación que le cabe a cada sector en los procesos que hacen a la consecución integral de la tarea o proceso. Se pretende poner de manifiesto la continuidad en la participación de cada sector, independientemente del nivel jerárquico de las unidades de organización establecidos por el análisis estructural. El producto obtenido es un gráfico que representa el fluir de la información por los diversos sectores, en relación a un tipo de tarea repetitiva, (“**Cursograma**”); y un “**Manual de Procedimientos**” que describen cómo y cuándo cada uno de los sectores intervinientes debe ejecutar las tareas o labores que en su conjunto hacen al circuito o proceso bajo análisis.

Por lo tanto, el **Sistema Administrativo** de una organización constituye el medio a través del cual las decisiones de política o estratégicas adoptadas por los niveles superiores de la misma, se concretan en una serie de múltiples decisiones que resuelven casos individuales y que a través de la conformación de rutinas de trabajo van configurando la actividad administrativa total de la Organización. Es a través del **Sistema Administrativo** que se transmiten, registran y conservan los soportes de información mediante los cuales se comunican documentadamente las decisiones que impulsan los actos físicos, (Comprar, vender, pagar, cobrar, etc.); además se lo utiliza para recoger los datos de las fuentes productoras de los mismos, elaborarlos y retransmitirlos a los centros de decisión, para que tengan conocimiento de los resultados de la ejecución de sus órdenes, cerrando de esta manera el circuito de retorno, conocido como proceso de control.

### **Relación entre Estructura Organizativa y los Sistemas de Información**

Se reconoce la presencia dentro de las organizaciones de distintos tipos de subsistemas, dos de los cuales nos interesan particularmente: el subsistema de estructura organizativa formal (o estructura de poder) y el subsistema de información.

El subsistema de estructura organizativa surge como consecuencia del proceso de fragmentación (“factorización” en el lenguaje de Emery) que se opera en los sistemas para hacer de estos elementos más comprensibles para la mente humana.

Nuestro interés no se limita al análisis del comportamiento individual de cada subsistema (de estructura o información) a efectos de comprender el funcionamiento del sistema al cual pertenece, sino que vemos necesario, además, analizar las interacciones que resultan del funcionamiento de ambos tipos dentro del subsistema mayor (empresa).

En el caso de los subsistemas de estructura organizativa, la fragmentación será la resultante de los criterios de subdivisión adoptados, tales como responsabilidades funcionales, áreas de actividad, líneas de productos, distribución geográfica, etc. Surgirán así las divisiones o departamentos de las organizaciones empresarias (entegramas dentro de los organigramas).

Toda fragmentación implicará necesariamente procesos de coordinación. Cuanto mayor sea la fragmentación, mayor será el esfuerzo de coordinación. El avance en la fragmentación (estructuras muy complejas) crea mejores posibilidades de especialización. Este proceso tiende a optimizar la eficiencia pero también a suboptimizar la coordinación de las relaciones de cada subsistema (división).

Obviamente debe buscarse el equilibrio entre la fragmentación y la necesidad de coordinación. Este equilibrio dependerá de las características de cada organización y se logrará teniendo en cuenta el grado de necesidades de interacciones y la complejidad del sistema.

Aquí aparece el vínculo entre la estructura organizativa (producto de la fragmentación) y los sistemas de información: la coordinación de las relaciones potenciales entre cada división del sistema empresa, requiere inevitablemente información; aquí se evidencia la fundamental importancia del sistema de información en su relación con la respectiva estructura sobre la cual se plasmaría.

### **Análisis de Estructura y Análisis de Sistemas**

En toda organización existen seres humanos y elementos materiales que a través del desarrollo de alguna actividad obtienen un fin determinado. El elemento humano, los bienes materiales y las actividades son los componentes infaltables en todas las organizaciones. Ahora, el empleo de estos recursos debe hacerse combinando dos factores condicionantes: el tiempo y la tecnología. La combinación de esos factores, venciendo las restricciones y logrando una organización, eficaz, eficiente y efectiva es el problema principal a resolver. Para ello, es necesario que:

- 1) Los individuos forme un “Equipo”, en el cual cada integrante tenga asignadas funciones y que las desempeñe, técnicamente y anímicamente, con la mayor idoneidad y probidad.
- 2) Los bienes materiales que conforman el patrimonio de la empresa se asignen a los responsables que los utilizarán para el cumplimiento de sus funciones. Ellos son los que deberán utilizarlos adecuadamente, velando por su conservación y preservando su existencia física y valor económico.
- 3) La actividad, finalmente debe ser desarrollada cumpliendo los principios de eficacia, eficiencia y efectividad.

Entendiendo por “eficacia” la mejor forma de hacer una cosa, que puede ser fabricar un bien, prestar un servicio, ejecutar una tarea administrativa, etc. Es el grado en el que se alcanzan las metas. Representa la obtención de los objetivos. Si logra el objetivo propuesto se es eficaz.

La “eficiencia” involucra al concepto anterior, pero implica incurrir en el menor costo posible para obtenerla. Es la forma en que se combina el uso de los recursos para lograr un cierto objetivo. Brinda un parámetro de los resultados obtenidos y el esfuerzo realizado para lograrlos, (recursos utilizados).

Por su parte “efectividad” comprende a las actividades que la organización debe realizar para perdurar y seguir triunfando a futuro. Es decir que en una empresa ser efectivo implica crear nuevos mercados, modificar productos y servicios actuales para seguir generando oportunidades de producir ingresos. Eficiencia es hacer bien las cosas, efectividad es hacer las cosas que corresponde.

Los problemas de la distribución de funciones y de asignación de responsabilidades están incluidos en el “Análisis de la Estructura”, una vez completado el proceso de diseño estructural, obtenemos una visión estática de la organización; es decir que tenemos a todos los individuos ubicados, conociendo las relaciones de autoridad, subordinación, coordinación y comunicación formales que los vinculan. Las tareas han sido ya distribuidas y los bienes físicos asignados. La toma de decisiones y el correlativo grado de responsabilidad por los resultados también ya están definidos en los capítulos de atribuciones y responsabilidades; pero en realidad la empresa todavía no ha comenzado a funcionar.

Hasta aquí, definida ya la estructura, cada uno de los componentes sabe “Qué” es lo que deben hacer, pero no saben aún el “Cómo” y “Cuándo” se pretende que las labores asignadas sean realizadas. Si no existe precisión en las formas y los tiempos de ejecución, es posible que la misma sea totalmente anárquica. Cada individuo haría las tareas asignadas de la manera que a su leal saber y entender deba ejecutarlas. Esta heterogeneidad en la ejecución de tareas, en principio e intrínsecamente homogéneas, traerá aparejados tremendos problemas de coordinación, originándose situaciones como las que se describen a continuación:

a) Formas de cumplir con una tarea ocasionando mínimo gasto en relación con los resultados obtenidos, es decir eficientemente; y otras maneras donde la eficiencia descienda en función de la capacidad de quien ejecute la misma.

b) Maneras de cumplir tareas donde se asegure el patrimonio de la organización, y otras donde esa seguridad patrimonial descenderá en función del celo que ponga cada encargado del uso y conservación de tales bienes patrimoniales.

c) Formas de trabajo, en cuanto a métodos y tiempos de ejecución, muy diferentes entre sectores, dificultando la coordinación y el funcionamiento orgánico del todo.

Frente a estos problemas, el interrogante que se presenta es si existe algún cuerpo de conocimientos técnicos que ayuden a resolver el tema del Cómo ejecutar las tareas asignadas. Tenemos a la estructura orgánica representada en un organigrama y analógicamente comparada con el esqueleto o estructura de un edificio. Este enfoque estructural es eminentemente estático. Para ponerlo en funcionamiento, en forma analógica, se hacen necesarios los conductos y cañerías por donde fluirán la energía eléctrica, el gas, el agua, las comunicaciones telefónicas, etc. que son indispensables para hacerlo habitable. En los estudios de Sistemas y Procedimientos, estos “conductos, canales, caños”, etc. reciben el nombre de “Circuitos” o “Rutinas”. Transportando un fluido, que no es electricidad, gas o agua sino básicamente “Información”.

Luego, el conjunto de estas rutinas o circuitos se integran en los “Sistemas de Información”, que constituyen una red de canales vinculatorios de cada uno de los componentes de la organización,

fluyendo a través de ella todo tipo de comunicaciones, ya sea escritas, (memorándums, formularios, soportes magnéticos, digitales, cartas, etc.) o simplemente orales, (órdenes, instrucciones, y todo tipo de comunicación verbal). Por lo tanto el análisis de sistemas se ocupa de desarrollar los mejores métodos y prácticas de trabajo para aplicar en los sistemas administrativos. Intenta encontrar respuestas adecuadas a los interrogantes de ¿Cómo y Cuándo? realizar eficientemente las tareas asignadas en el Manual de Organización.

Ahora, esta división en capítulos de “Análisis Estructural” y “Análisis de Sistemas y Procedimientos”, se formula sólo a los efectos de su estudio conceptual, no representa una realidad física. Al entrar a una empresa uno no encuentra una línea que separe qué es la estructura y qué son los sistemas ya que en realidad son dos aspectos de un único cuerpo de conocimientos que persigue una única finalidad: Brindar adecuada organización a todas las empresas y entes de cualquier tipo y objetivo particular que ellos persigan.

Asimismo, cada uno de estos capítulos, tiene métodos de trabajo y herramientas que le son propias:

a) En el “Análisis Estructural” la unidad de estudio es el “Departamento, sección, división, gerencia” en particular, o sea la unidad de organización a la que se asigna un conjunto equilibrado de funciones que ocupen todo su tiempo disponible, le permita cubrir sin sobrecargas las tareas asignadas aprovechando de la mejor manera posible las ventajas de la especialización. Completado este análisis se obtiene como producto

un gráfico que vincula a todos los integrantes de la organización, (“Organigrama”); y un manual que describe lo que cada uno debe realizar en ella, denominado “Manual de organización”.

b) En el “Análisis de Sistemas”, la unidad básica de análisis es la “tarea o conjunto de tareas” que conforman un circuito o rutina. Se enfoca no ya a un departamento en particular, sino la atención se centra en un grupo de tareas homogéneas y repetitivas, examinando la actuación que le cabe a cada sector en los procesos que hacen a la consecución integral de la tarea o proceso. Se pretende poner de manifiesto la continuidad en la participación de cada sector, independientemente del nivel jerárquico de las unidades de organización establecidos por el análisis estructural. El producto obtenido es un gráfico que representa el fluir de la información por los diversos sectores, en relación a un tipo de tarea repetitiva, (“Cursograma”); y un “Manual de Procedimientos” que describen cómo y cuándo cada uno de los sectores intervinientes debe ejecutar las tareas o labores que en su conjunto hacen al circuito o proceso bajo análisis.

En resumen, lo anteriormente explicado se puede resumir en un cuadro como el siguiente:

<b>Teoría de la Organización</b>	<b>Énfasis en</b>	<b>Unidad de Análisis</b>	<b>Herramientas Gráficas</b>	<b>Herramientas Escritas</b>
Análisis Estructural	Qué y Quién	Departamento o	Organigrama	Manual de Organización
Análisis de Sistemas	Cómo y Cuándo	Tarea o Rutina (típica)	Cursograma	Manual de procedimientos



¿Qué es? Plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

Enfoques: El proceso puede ser observado con una mirada amplia o estrecha:

- Estrecha: se centra o focaliza en el cumplimiento de normas de que previenen fraudes, y que se basan en la confiabilidad e integridad de las registraciones contables.
- Amplia: ve al proceso de control interno acompañando todos los puntos de control puestos por la administración para asegurar que la organización alcance los objetivos propuestos con eficiencia y efectividad

### Ventajas

1. Está diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.
2. Puede brindar la posibilidad de aumentar productividad, rentabilidad, y prevenir pérdidas.
3. Puede brindar confianza y credibilidad a los informes financieros.
4. Cumplir adecuadamente con las regulaciones y evitar daños en su reputación y otras consecuencias.

### Desventajas

1. Requiere inversión de recursos.
2. Exige trabajo constante

Características 1. Oportuno 2. Claro 3. Sencillo 4. Ágil 5. Flexible 6. Adaptable 7. Eficaz 8. Objetivo 9. Realista

### Normas Generales

- Segregación de funciones.
- Asignación de responsabilidades.
- Control por oposición.
- Niveles de autorización.
- Archivos y registros

### Fraude



### Motivación / Presión

- Problemas financieros
- Mejorar status
- Adicciones

### Oportunidad

- Oportunidad que percibe la persona para cometer el crimen
- Posibilidad y facilidad

### Racionalización

- Justificación de la acción
- La mayoría de las personas no tienen pasado criminal.
- “Me lo merezco”.
- “Todo el mundo lo hace”

### Componentes

El proceso de control interno puede dividirse en cinco componentes:

#### 1. Ambiente de Control

- ✓ Crea el tono para marcar conciencia de control y alcanzar un efectivo control interno.
- ✓ Fundamentalmente es responsabilidad de la Dirección y Alta Gerencia, para establecer las normas de conductas esperadas.
- ✓ Se puede entender como el fundamento de los siguientes componentes.
- ✓ El proceso de control interno es el resultado de la aplicación de políticas, procesos y procedimientos.

#### 2. Evaluación de Riesgo

- ✓ Requiere identificar los activos que se ponen en riesgo cuando la empresa está en la búsqueda de alcanzar sus objetivos.
- ✓ Involucra un proceso dinámico para identificar, analizar y evaluar los riesgos que afecten el logro de objetivos.
- ✓ Esta identificación determinará la prioridad en la asignación de recursos para diseñar, mantener e implementar el control interno. Se determinará áreas de bajo y alto riesgos, y se tomarán medidas para enfrentarlos.
- ✓ Cada organización enfrenta una gran variedad de riesgos tanto externos como internos que deben ser evaluados.

#### 3. Actividades de Control

- ✓ Abarca la totalidad de las políticas, procedimientos y decisiones diseñadas para asegurar acciones requeridas para mitigar los potenciales riesgos.
- ✓ Se realizan en todos los niveles y procesos de la organización-
- ✓ Los riesgos pueden incluir aspectos legales, de información, de operaciones, financieros, reputacionales, etc.
- ✓ Las actividades de control interno pueden dividirse en:
  - Controles administrativos: Son diseñados para asegurar la gestión de las operaciones se conduce eficientemente y que las políticas de la organización son seguidas.
  - Controles contables: Tienen que ver principalmente con la custodia y protección de activos y la confiabilidad en las registraciones del sistema de información contable. Asociadas a la aplicación de normas de auditoría o normas regulatorias de industria.

#### 4. Información y Comunicación

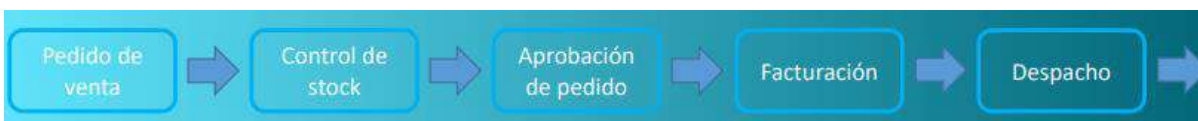
- ✓ La comunicación permite al personal comprender las responsabilidades de control y su importancia para el logro de objetivos.
- ✓ Sistemas que permiten que el personal capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones en tiempo y forma.

- ✓ La distribución de la información de control interno forma parte del sistema de comunicación. Las brechas importantes entre las normas y las acciones deben ser reportadas a la Gerencia y al Directorio.

## 5. Monitoreo

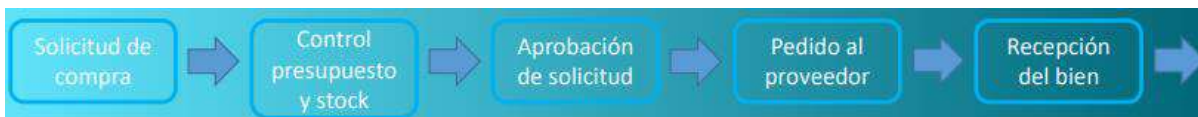
- ✓ Evaluaciones para determinar si cada uno de los componentes del control está presente y funcionando con el tiempo. En caso de desvíos, deben ser informadas y modificadas.
- ✓ La efectividad del monitoreo depende de que se lleve a cabo de modo continuo para poder asegurar la calidad del proceso de control interno. Debe ser una de las actividades regulares de supervisión.
- ✓ La asignación de una adecuada estructura de control interno es responsabilidad de la Dirección. Esta asignación depende de factores como el tamaño, edad, complejidad del negocio y marco regulatorio a que este sometida la organización.

## Ventas



- Comisiones → Pagar comisiones por ventas ficticias
- Bonificaciones → Otorgar descuentos no autorizados o fuera de política.
- Productos → Vender productos que no están en stock.
- Entrega → Entregar producto a cliente no autorizado.
- Despacho → Despachar productos sin venta asociada.

## Compras



- Catálogo de proveedor → Comprar a proveedor arreglado.
- Precio → Comprar a precios no convenientes.
- Recepción → Que los productos se envíen a otra locación.
- Pedidos → Comprar productos innecesarios.

## Cobros



- Crédito → Dar crédito a clientes riesgosos.
- Facturación → No gestionar el cobro de todo lo facturado.
- Plazo → Cobrar a mayor plazo que mis pagos.
- Medio → Perder el dinero del cobro.

## Pagos



- Duplicidad → Pagar dos veces una factura.
- Impago → No pagar facturas en término.
- Facturación → Realizar pagos indebidos.
- Impuestos → Incumplimiento fiscal de retención.

### **El proceso de Control interno (pdf)**

*¿Qué es el Control Interno?* El Sistema de Control Interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables

#### *El proceso de control interno*

- Provee a la administración de la empresa de una razonable seguridad de que ésta se encuentra en el camino de alcanzar exitosamente su misión.
- Un sistema de control interno adecuadamente diseñado y gestionado puede brindar a la entidad la posibilidad de aumentar su productividad y rentabilidad y prevenir pérdidas
- Puede brindar confianza y credibilidad a los informes financieros.
- Puede ayudar a que la empresa cumpla adecuadamente con las regulaciones y evitar daños en su reputación y otras consecuencias.
- El proceso puede ser observado con una mirada amplia o estrecha.
  - Amplia es aquella que ve al proceso de control interno acompañando todos aquellos puntos de control puestos por la administración para asegurar que la organización alcance los objetivos propuestos con eficiencia y efectividad.
  - Estrecha es aquella mirada que se centra o focaliza en el cumplimiento de normas de que previenen fraudes, y que se basan en la confiabilidad e integridad de las registraciones contables.

*Características del control interno:* > Oportuno > Claro > Sencillo > Ágil > Flexible > Adaptable > Eficaz > Objetivo > Realista

*El proceso de control interno puede dividirse en cinco componentes:*

- I. **Control interno**, Fijar el tono para alcanzar un efectivo control interno es una responsabilidad de la dirección y la alta gerencia. Sus palabras y acciones deben comprometerse con sostener el tono del proceso de control, de lo contrario, el proceso sufrirá un quiebre interno. Adicionalmente el proceso es el resultado de la aplicación de políticas, programas y procedimientos.  
Algunos ejemplos son : la ética de la gerencia en las políticas operativas, declaraciones y prácticas, la integridad del personal reclutado, las políticas de retención y capacitación, las políticas de evaluación de desempeño, el sistema de recompensas e incentivos, la respuesta a las fallas de control interno.
- II. **Evaluación del Riesgo (activos)**, Requiere que la dirección y la alta gerencia identifique los activos que se ponen en riesgo cuando la empresa está en la búsqueda de alcanzar sus objetivos. Esta identificación determinará la prioridad en la asignación de recursos para diseñar, mantener e implementar el control interno.  
La identificación determinará áreas de bajo riesgo y áreas de alto riesgo.

Son algunos ejemplos: las tecnologías emergentes, nuevos productos en la línea de producción, violaciones de las regulaciones requeridas, cambios en los tipos de cambio, desfalcos en los activos.

III. **Actividades de control interno**, Abarca la totalidad de las políticas, procedimientos y decisiones estructuradas diseñadas para asegurar que las acciones requeridas para mitigar los potenciales riesgos que enfrenta la empresa son llevadas a cabo en forma consistente con los objetivos de la misma. Los riesgos pueden incluir aspectos legales, de información, de operaciones, etc..

Las actividades de control interno pueden dividirse en dos categorías:

A. **Controles administrativos**, Son diseñados para asegurar la gestión de las operaciones se conduce eficientemente y que las políticas de la empresa son seguidas.

Son ejemplos las asignación de responsabilidades, las revisiones de desempeño, la redacción de manuales de procedimiento con referencia a clientes, proveedores y autoridades de control

B. **Controles contables**, Los segundos tienen que ver principalmente con la custodia y protección de activos y la confiabilidad en las registraciones del sistema de información contable. Son la aplicación de normas de auditoría.

A continuación se presenta una lista de actividades básicas de control administrativo y contable:

- Emplee personas honestas, confiables y competentes, particularmente en actividades de contaduría y de control interno.
- Divida las tareas de manera tal que ninguna persona controle completamente una operación.
- Los empleados que manejan los activos no deben registrar las transacciones con esos activos.
- Establecer un sistema de doble chequeo de precisión en las transacciones de inventarios.
- Requerir autorizaciones escritas y apropiadas para el inicio y registración de transacciones.
- Insistir en el back-up y revisión de la documentación de transacciones y decisiones.
- Proteger físicamente los activos.
- Rotar y supervisar adecuadamente al personal que maneja activos susceptibles de ser hurtados.
- Instalar un sistema contable que brinde información gerencial adecuada a los propósitos del proceso de control

IV. **Información y comunicación**, Los empleados son los encargados alcanzar con su desempeño los objetivos de la empresa, por lo tanto, es lógico que conozcan esos objetivos y que sean entrenados adecuadamente en cómo desempeñarse para obtenerlos. Adicionalmente deben contar con la información en tiempo para hacerlo. La distribución de la información de control interno forma parte del sistema de comunicación. Las brechas importantes entre las normas y las acciones deben ser reportadas a la gerencia y al directorio

V. **Monitoreo**, La efectividad del monitoreo depende de que se lleve a cabo de modo continuo para poder asegurar la calidad del proceso de control interno. El monitoreo continuo debería ser una de las actividades regulares de aquellos cuyas funciones son de supervisión. La asignación de una adecuada estructura de control interno es responsabilidad de la dirección.

Esta asignación depende de factores como el tamaño, edad, complejidad del negocio y marco regulatorio a que este sometida la empresa.

Consideraciones finales El dueño de una pequeña empresa con actividades simples poco complejas seguramente no necesitara asignar una compleja estructura de control. Seguramente el mismo firma los cheques y se comunica cara a cara con sus empleados. En contraste el gerente general de una multinacional deberá delegar y confiar en una compleja estructura de control interno para manejar los negocios locales e internacionales.

A la gerencia le interesa monitorear de cerca:

- La adecuada capacidad de procesamiento de información de la empresa.
- La consistencia interna de la estructura de control interno.
- La consistencia entre las operaciones y las políticas y objetivos de gestión; en relación con el diseño de la estructura de control interno.
- El riesgo de acciones no autorizadas dentro del marco del proceso de control interno.
- La independencia y capacidad de la función de auditoría interna.
- El riesgo de la manipulación de la información en la dirección o la alta gerencia (incluidos los errores contables).
- La adecuada independencia de los auditores externos.

## **Control interno (blog)**

### **Pautas de Control Interno**

La tarea básica de la administración consiste en proporcionar a cada individuo un ambiente de decisión que asegure que su comportamiento responde a los propósitos y valores de la organización; para ello deberá contar con políticas, programas, procedimientos y normas que le provean las premisas valorativas y fácticas en las que basar sus decisiones.

En el nivel técnico u operativo de la organización, las decisiones son repetitivas y, por lo tanto, programables mediante el establecimiento de sistemas administrativos, rutinas operativas o, simplemente, hábitos; en los niveles de conducción, si consideramos sólo las decisiones no programadas, recurriríamos al criterio y la intuición del ejecutivo. Pero no olvidemos que también los ejecutivos participan de procesos de decisión programada, mediante autorizaciones, firmas y tratamiento de excepciones.

Si pasamos de esta consideración general al concepto de *control interno*, veremos que, en el uso profesional corriente, se encuentra asociado con la especialidad contable y de auditoría, pero necesariamente está integrado en el marco más amplio de la administración, ya que la contabilidad es una de las primeras metodologías aplicadas para la buena administración de los negocios. Desde el punto de vista más amplio de la administración, utilizaremos la siguiente definición de control interno:

*Sistema coordinado de reglas y procedimientos que sirven como marco de referencia a las decisiones atendiendo a los objetivos y valores de la organización y procurando obtener específicamente tres cosas: la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información y la protección del patrimonio.*

La *eficiencia operativa*, como vimos al referirnos a los requisitos del diseño, tal vez sea el objetivo más amplio de los tres; si pensamos en la eficiencia en el sentido de elegir la alternativa que produzca el mejor resultado con una cantidad de recursos dados, no podríamos disociarla de la

información requerida para tomar la decisión y efectuar la medición de los recursos a utilizar. Por otra parte, si no se protegen los bienes comprometidos en la operación, se hace mal uso de los recursos y se pone en peligro la concreción de dicha operación.

Para la auditoría, *la confiabilidad de la información* es la exactitud y la veracidad de los datos consignados en la contabilidad. Eso es cierto, pero también creemos necesario que la información cumpla adicionalmente con los requisitos de *claridad, relevancia, pertinencia y oportunidad*, sin olvidar la relación que debe existir entre la utilidad que proporcione y el costo de obtenerla.

Por último, si nos referimos al objetivo de *protección del patrimonio*, en un sentido tradicional mencionaríamos los fondos, las cuentas a cobrar, las mercaderías o los bienes de uso incluidos en las operaciones de la empresa. En un sentido amplio tendríamos que disponer de procedimientos e información para resguardar otros activos, como por ejemplo: la clientela, el prestigio institucional, el conocimiento y la creatividad del personal, el *know-how* tecnológico y otros intangibles que no necesariamente se reflejan en la contabilidad financiera.

### **Los elementos básicos**

Los sistemas de control interno están relacionados con lo que Simon definía en *El comportamiento administrativo* como técnicas tradicionales para la toma de decisiones. Al establecer niveles de autoridad y definir el contenido de los cargos, se fija la autoridad, funciones, responsabilidad y alcance del control. Adicionalmente, en la definición de la estructura se establecerá quiénes son los responsables del diseño de la estructura y de la normalización de procedimientos (organización y sistemas) y también quiénes deberán controlar que dichas especificaciones se cumplan (auditoría interna).

En materia de *procedimientos estándar* resulta clara la relevancia que tiene el diseño de los sistemas administrativos al especificar las prácticas y normas de aplicación, incluyendo los soportes de información, archivos y registros a utilizar. En palabras del reconocido maestro William Leslie Chapman (1965, 59), la eficacia del control interno vigente en una empresa “dependerá en gran medida de dos factores, a saber: la propiedad del procedimiento establecido y su adecuada aplicación”.

El tercer elemento a considerar es la capacidad del personal (preferimos hablar de capacidad en lugar de hábito). La gente constituye un elemento indispensable para dar sentido a las estructuras y los procedimientos, y se hace necesario que sea calificada y capaz de desempeñarse según el diseño previsto. Por calificación entendemos tanto la educación formal previa, como el entrenamiento durante el ejercicio del cargo; también importan la experiencia en la tarea a desempeñar y ciertas condiciones personales, como la iniciativa y la disposición para trabajar en equipo. Para asegurar la calidad requerida son necesarios procesos de selección, desarrollo y evaluación apropiados.

Sobre este elemento en particular, agrega Chapman: “Un control interno puede ser teóricamente eficaz, según se lo haya diseñado en las instrucciones dadas por la empresa, pero por defectos en su aplicación, ya sea por incapacidad o por negligencia del personal mismo, los resultados pueden ser contrarios a lo que se buscaba al diseñar los procedimientos. Es susceptible de producirse el caso inverso, vale decir, que a pesar de que los procedimientos de control establecidos por la empresa (...) no sean los más adecuados, en la práctica se apliquen otros procedimientos más eficaces al margen de las instrucciones mismas”.

### **Normas generales y particulares**

Dentro de las normas de control interno, podemos diferenciar ciertas pautas de carácter general, comunes a todos los procesos de la organización, y las propias de cada sistema en particular. Aquí comentaremos brevemente los requerimientos generales a tener en cuenta en el diseño de los sistemas administrativos.

- *Separación de funciones*: según esta norma, una operación se realiza con la intervención de varios sectores, establece un control por oposición de intereses y constituye uno de los pilares del sistema de control interno. Las funciones que se aconseja desagregar son las de decisión o autorización de la operación, las de custodia física de los bienes comprendidos en la operación y las de registro contable. Este precepto supone esfuerzos adicionales de coordinación, y entra en crisis cuando se analiza la operatoria desde la visión de la reingeniería.

– *Asignación de responsabilidades*: las funciones de las distintas áreas y puestos de la organización, así como sus atribuciones, deben estar claramente establecidas. De esa forma se evitan zonas de indefinición que dan lugar a conflictos entre jurisdicciones y, lo que es peor, “zonas de nadie”, es decir, funciones que no tienen responsable. A este fin contribuyen los manuales donde figuren las atribuciones del cargo y las normas y procedimientos que rigen cada operatoria en particular.

– *Niveles de autorización*: además de una adecuada separación de funciones, es fundamental que estas se asignen a personas que cuenten con la capacidad para llevarlas a cabo. En tal sentido, debe estar claramente establecido quién puede autorizar una operación según su tipo y monto; esto suele especificarse en el procedimiento que rige la operación y, en menor medida, puede aparecer como un ítem en la descripción de cargos.

– *Seguridad en el manejo de activos*: para lograr este propósito se aplican distintos medios: la centralización del manejo en una sola persona o sector; el acortamiento de los pasos y traslados en los cuales los bienes puedan estar expuestos a deterioro, sustracción, etc., y la documentación de los traslados de donde surja de manera clara quién es el depositario. Asimismo, las normas deben establecer recaudos de seguridad para el depósito y custodia de bienes y la contratación de seguros.

– *Diseño de formularios, archivos y registros*: los soportes de información tienen que ser diseñados de modo tal que presenten toda la información necesaria de manera clara y precisa y también la constancia del responsable interviniente. Las mismas pautas deben aplicarse al diseño de los registros; además, se les exigirá a estos y a los archivos la pertinencia y la facilidad de acceso.

– *Control de formularios y comprobantes*: la prenumeración de los formularios y comprobantes permite su identificación precisa, dificulta la sustitución de un ejemplar por otro, facilita el control de los emitidos y de los anulados. Dicha prenumeración en algunos casos será impresa (facturas, remitos, recibos) y en otros podrá ser asignada automáticamente por la computadora (comprobantes de uso interno); en este último caso deberá confirmarse la seguridad del sistema a fin de evitar repeticiones o adulteraciones y el control de entrega a los usuarios.



– *Integridad de la información*: uno de los objetivos del establecimiento de un sistema de control interno es asegurar la confiabilidad de la información. En tal sentido, el primer paso, posible a partir de la utilización de la informática, es la captura del dato de una sola vez; a través de las bases de datos compartidas, cada sector puede obtener la información que necesita para realizar las operaciones y el control de gestión. La captura de datos una sola vez supone que se lleva a cabo en el momento en que son necesarios; adicionalmente se exigirá que el registro sea oportuno y de acuerdo con disposiciones legales y principios contables.

Este breve análisis de algunas reglas generales de control interno a considerar en el diseño de los sistemas administrativos se completará con las normas particulares aplicables a los sistemas operativos (...), y a los sistemas de planeamiento y control(...).

Para concluir este punto, debe tenerse en cuenta que la noción de creación de valor, ya analizada, y la visión de los procesos de negocios aportada por la reingeniería tienden a derribar las separaciones funcionales, a definir puestos de trabajo menos precisos y con mayor autonomía, y a eliminar papeles, intervenciones y controles; todo ello conmueve los principios básicos del control interno.

Por eso, las pautas de control interno deberán ajustarse a las modalidades operativas que imponen a las empresas su contexto de negocios y los avances tecnológicos. Los puntos de control interno a incorporar en el diseño tendrán que flexibilizarse de acuerdo con las nuevas realidades y redefinirse creativamente para cumplir con sus objetivos de resguardo y seguridad.

## **Control Interno**

El control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Al hablar del control interno como un proceso se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos

básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

### **Control y Sistemas de Control**

El **control** supone medir el rendimiento de una organización en comparación con los planes fijados y tomar las medidas necesarias para remediar los posibles desvíos que se produzcan.

El concepto inherente al **control** tiene muchos significados, en función de las distintas características que posean las organizaciones, por ejemplo; el grado de centralización o descentralización implica orientar el **control** de las operaciones de una unidad desde algún cuerpo central, o por el contrario dejarlo en manos de la misma unidad ejecutora; por otra parte la implicancia con la que se ejerza la conducción de la organización, determinará qué tipo liderazgo deberán asumir sus jefes y gerentes, en función de los grados de **control** que acumulen (centralización) o de autonomía que permitan (descentralización).

### **La necesidad de control**

Si un directivo tuviera la certeza de que todos los planes y metas fijados van a ser ejecutados sin falla alguna, no habría necesidad de **control**. Pero la perfección en la ejecución de los planes y sus operaciones, en la práctica, dista de ser real, lo que necesariamente impone, en el nivel directivo, la necesidad de controlar y corregir las posibles desviaciones producidas; convirtiéndose entonces el **control** en una función necesaria e imprescindible de la administración.

### **El proceso de control**

El proceso de delegación de trabajo a un subordinado, crea automáticamente el problema de determinar si la labor delegada es realizado en forma satisfactoria; en situaciones sencillas este proceso puede ser verificado en forma directa por el superior; sin embargo, cuando la organización crece en tamaño, el trabajo debe ser delegado más y más a subordinados, departamentos y gerencias; desaparece la capacidad de ejercer un **control** por observación directa, y se hace necesario el establecer formalmente **sistemas de control** en la organización.

Cualquiera sea el tamaño de la organización o la situación que se analice, el **control** consta de los siguientes 3 pasos:

1. Establecer normas,
2. Medir el rendimiento en comparación a las normas establecidas,
3. Corregir las desviaciones producidas.

### **Los sistemas de control**

Podemos definir a un **sistema de control** como un conjunto de dispositivos encargados de administrar, ordenar, dirigir o regular el comportamiento de otro sistema, con el fin de reducir las probabilidades de fallo y obtener los resultados deseados.

Algunos autores, refieren que los **sistemas de control** tienen las siguientes características:

- **Control impuesto:** si el mismo es fruto de reglamentos, normas y/o procedimientos establecidos.
- **Autonomía:** si el mismo es realizado por la misma unidad ejecutora o si existe algún sector o departamento que lo realice.

- **Criterios de Rendimiento:** si el mismo establece medidas para su análisis y control, por ejemplo: unidades de producción.
- **Control de metas:** si el mismo está asociado al resultado esperado.
- **Control de proceso:** si el mismo corresponde al funcionamiento del sistema objeto, en término de eficacia y eficiencia.
- **Frecuencia de las comprobaciones:** el tiempo de revisión de los rendimientos esperados.

En general, los **sistemas de control** se aplican a:

- **Labores de rutina:** representado por tareas mecánicas, con alta especialización vertical y horizontal, donde las metas, el proceso y la labor de una unidad es controlada en forma centralizada, por medio de un sistema administrativo (procedimientos).
- **Labores orgánicas:** representado por tareas generalmente con amplitud vertical y horizontal, donde el control deberá ser ejercido por la misma unidad que lo realiza, en función de sus propios conocimientos.

En función de las características indicadas y el tipo de trabajo controlado, en términos generales, los **sistemas de control** hacen hincapié en:

- **Referido a labores mecánicas:** Control impuesto, Criterios de eficiencia, Confiabilidad y Comprobaciones frecuentes.
- **Referido a labores orgánicas:** Autonomía, Resultados (más allá de la eficiencia), Conocimientos y Comprobaciones poco frecuentes.

### **Nociones sobre Control Interno**

Es el conjunto de reglas y normas de procedimiento que regulan el funcionamiento administrativo de una organización con el propósito de preservar el patrimonio de la misma de los posibles errores o maniobras fraudulentas que pudieran llegar a afectarlo.

El control interno no se puede medir en términos absolutos, o sea, decir que existe o no existe. En realidad, es una cuestión de grado; en algunas organizaciones alcanza niveles adecuados de protección, mientras en otras las fallas existentes lo hacen peligroso para la empresa.

Ello se debe al hecho de que la instauración de niveles satisfactorios de control interno depende de que el conjunto de reglas y normas se articulen en un “plan orgánico y coordinado”. Ningún plan puede tildarse de perfecto; siempre existen resquicios en origen o como consecuencia del devenir cotidiano que abren la posibilidad al error o al fraude.

A pesar de ello, será más adecuado aquel sistema cuidadosamente programado y periódicamente revisado. Los sistemas que no surgieron como un todo, o sea que nacieron de la implementación de normas particulares y que luego, en el tiempo, no fueron revisados para detectar posibles desviaciones originadas en el funcionamiento diario, son usualmente vulnerables. No significa que carezcan totalmente de control, cosa improbable en la práctica, pero sí que a través de los resquicios que dejan las normas inorgánicamente ensambladas, periódicamente aparecen errores o fraudes.

Es de destacar que la existencia de control interno no depende de la creación de sectores específicos que se dediquen a la revisión total o parcial de lo actuado por cada uno de los integrantes de la organización. El control interno no es sinónimo de auditoría, aun cuando la existencia de ésta es uno de los requerimientos de un sistema bien planificado. Las normas y reglas que hacen a la instauración del control interno regulan el funcionamiento administrativo diario, de forma tal que su simple cumplimiento por los miembros de la organización da como resultado una operatoria con un nivel adecuado de protección.

Es probable que si se interrogaran a distintas personas de las organizaciones ellas proporcionarían un detalle de las tareas que realizan, sin mencionar en ninguna oportunidad la palabra "control". O sea que para ellas las funciones que cumplen son típicamente de acción. Sin embargo, en forma simultánea con la acción desarrollada, por medio del plan orgánico que ha tejido nexos entre la labor de los distintos sectores, se produce el control, ya sea por oposición de intereses, coordinación de resultados o revisión por repetición. El control interno se logra sin que exista en las personas que lo instauran un propósito manifiesto de controlar.

En las organizaciones el control interno ha ido adquiriendo cada vez mayor relevancia. Ello se debe a que con el crecimiento de las mismas el concepto de control directo por parte de los propietarios o de personas de "confianza" adecuadamente distribuidas resulta cada vez menos eficaz. El supuesto de que cada operación será objeto de verificación por ese equipo de dirección se hace cada vez más utópico. Al crecer las operaciones se requieren cada vez más hombres de "confianza", que por ser tantos, ya dejan de pertenecer al núcleo de los que puede darse tal calificativo. En la medida que dichos hombres utilizan su posición privilegiada en provecho personal, las direcciones se dan cuenta que el único antídoto eficaz lo constituyen sistemas que incluyan las pautas de control interno.

### **Control Interno: Cuatro tipos de fraudes que pueden destruir su empresa**

En una entrada anterior, ¡Hay un corrupto en su empresa! , nos referíamos a los problemas de fraude interno que se producen en las organizaciones a partir de un artículo presentado en el Diario El Cronista, en dicha nota se hacía referencia a una encuesta realizada por Price Waterhouse Coopers (PWC), donde su resultado indicaba que en Argentina el 46% de los empresarios consultados había sido víctima de este tipo de delitos económicos. En lo que respecta a la pequeña y mediana empresa (PyME) el fraude podría desarrollarse por la ausencia de control que se produce en estas organizaciones, debido a una estructura muy estrecha que crea una zona de confianza en determinados procedimientos o con determinados empleados que es aprovechado por empleados infieles.

En el artículo aportado por la Dra. Fabiana Ortiz, y publicado por el Colegio de Contadores Públicos de Ciudad Bolívar, Venezuela: Cuatro Tipos de Fraude que pueden destruir su Empresa , nos permite enumerar cuatro tipos de delitos sufridos en las empresas: Fraudes en la Nómina (Sueldos), Pagos Dobles, Ordenes de Compras exageradas, y Fraude por Amistad.

Y como indicamos en su momento, en todos los casos el control es esencial en toda organización, como consecuencia que las empresas son ante todo entes económicos, una de cuyas principales características en este sentido es la de trabajar con recursos limitados; por eso uno de los objetivos del control nace en la necesidad de ser eficiente y eficaz en su funcionamiento.

### **3er tema: LA COMUNICACIÓN (blog)**

#### **Comunicación: La importancia de saber comunicar**

Comunicar es algo más que hablar. La comunicación eficaz involucra varias acciones a la vez, como saber escuchar, mostrar empatía y, sobre todo, cercanía y comprensión. También el lenguaje corporal, las expresiones faciales, el tono, la intensidad y el ritmo de la voz, juegan un papel destacado, ya que inconscientemente transmitimos y percibimos con los gestos más de lo que decimos con las palabras.

#### Consideraciones sobre la incomunicación

Cuando analizamos los problemas producidos por la comunicación, encontramos innumerables inconvenientes relacionados generalmente, por problemas en el lenguaje que afecta la comprensión del mensaje, el ruido, la mala elección del canal, la falta de retroalimentación, entre otros.

#### **La comunicación y los gestos**

Uno de los canales de comunicación utilizado es la Comunicación no verbal, que la podemos asociar a los gestos que toda persona realiza cuando está transmitiendo un mensaje oral, sabemos que si bien ayuda a la comprensión del mensaje, poniéndole énfasis a las palabras; en otras ocasiones puede producir el efecto contrario al mostrar las contradicciones entre lo que se quiere transmitir y los gestos del emisor.

“También los gestos se prestan a la confusión, más aún cuando se trata de expresión corporal. Los gestos, como todo lenguaje, se estructuran según códigos interpretables por el grueso de la población y así lo ha evidenciado Paul Ekman, catedrático de psicología de la Universidad de San Francisco y uno de los investigadores más reputados en el campo de la comunicación no verbal. Sin embargo, también a la hora de expresarnos con las manos existen diferencias culturales e incluso los gestos más comunes, los gestos simbólicos, pueden dar lugar a interpretaciones erróneas.”

#### **COMUNICACIÓN-prezi**

Definición: es el proceso de transferencia y comprensión de un significado.

- Transferencia significa que el mensaje fue recibido de una manera que el receptor pueda interpretar.
- Entender el mensaje no quiere decir que el receptor este de acuerdo con el mensaje.

Otra definición: es la disposición a emitir mensajes claros, precisos y adaptados al interlocutor, verificando que sean comprendidos. Implica la capacidad de escuchar activamente.

Tipos de comunicación:

- Versal, uso de palabras para intercambiar ideas, implica escuchar, hablar, leer, escribir
- No verbal, lenguaje del cuerpo, expresiones faciales, tono de voz, etc, que pueden suplementar o incluso contradecir los mensajes verbales.

Elementos de la comunicación: emisor, mensaje, codificación, canal, decodificación, receptor, retroalimentación, ruido.

	Ventajas	Desventajas
ORAL	<i>Rápida</i>	<i>Distorsión</i>
ESCRITA	<i>Existe Registro</i>	<i>Tiempo</i>
NO VERBAL	<i>Significado</i>	<i>Interpretación</i>

Barreras de comunicación efectiva: filtración, percepción selectiva, emociones, lenguaje utilizado, valores culturales, duplicidad (mensajes no verbales)

Eliminación de barreras: retroalimentación, simplificar el lenguaje, escuchar atentamente, evitar las emociones, evitar la duplicidad o superposición de mensajes.

Habitos de escucha: generalmente escuchamos en alguno de estos 4 niveles

- Ignorando, no escuchar en absoluto
- Fingiendo, si, si, correcto.
- Con escucha selectiva, oyendo solo ciertas partes.
- Con escucha atenta, prestamos atención.

Habitos efectivos: 5° habito, “procura primero comprender y luego ser comprendido”

Escucha empatica: escuchar con la intención de comprender

Funciones de la comunicación:

- Control, las comunicaciones formales e informales actúan para controlar los comportamientos de los individuos en las organizaciones
- Motivación, las comunicaciones aclaran a los empleados lo que se debe hacer, que tan bien lo están haciendo y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño

Barreras para la comunicación interpersonal efectiva

- filtración, la manipulación deliberada de la informacion para hacerla parecer mas favorable al receptor.
- emociones, eliminar los procesos racionales y objetivos de pensamientos y sustituirlos por juicios emocionales cuando se interpretan mensajes
- sobrecarga de informacion, enfrentarse a una cantidad de informacion que excede la capacidad de un individuo para procesarla
- actitud defensiva, cuando las personas se sienten amenazadas, reaccionan de una manera que reduce su habilidad de lograr un mutuo entendimiento.
- Lenguaje, los diversos significado de las palabras y las maneras especializadas (jerga) en que los emisores las usan pueden hacer que los receptores malinterpreten sus mensajes.
- Cultura nacional, la cultura influye en la forma, la formalidad, la apertura, los patrones y el uso de la informacion en las comunicaciones.

Tipos de comunicación organizacional:

- Formal:
  - ✓ Mecanismos, infraestructuras, canales, medios e instrumentos creados y controlados por la org para controlar la comunicación.
  - ✓ Su flujo es generalmente vertical y obedece a los lineamientos estructurales establecidos en el organigrama y manuales de la empresa.

- Informal:
  - ✓ Surge de manera natural para transmisión de información fuera de los canales de la estructura de la org.
  - ✓ Circula en los grupos informales de la org y genera el rumor.

Dirección del flujo de la comunicación:

Hacia abajo: comunicación que fluye de los gerentes a los empleados para informarlos, dirigirlos, coordinarlos y evaluarlos.

Hacia arriba: comunicaciones que fluyen de los empleados a los gerentes para mantenerles informados de lo que necesitan y de como se pueden mejorar las cosas para crear un clima de confianza y respeto.

Falta algunos temas del prezi

## **GRUPO Y EQUIPOS DE TRABAJO**

**GRUPOS:** Dos o más individuos interdependientes que interactúan y que se reúnen para alcanzar objetivos particulares.

**EQUIPOS DE TRABAJO:** Grupo de personas organizadas para una investigación o servicio determinado.



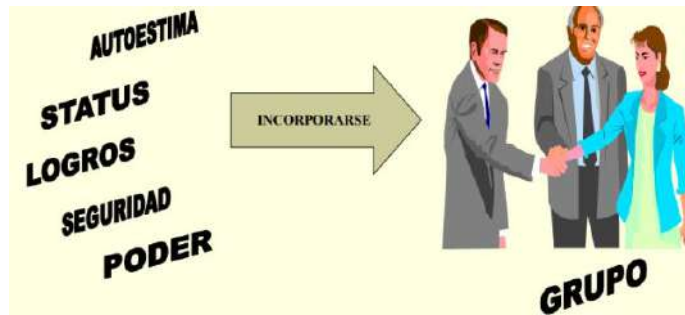
### EQUIPOS DE TRABAJO - TIPOS

- GRUPOS NATURALES:** Equipos de trabajo básicos determinado por las relaciones de autoridad formal.
- EQUIPOS INTERFUNCIONALES:** Se crean a efectos de dar soluciones a problemas de operación.
- GRUPOS AUTODIRIGICOS:** Grupos independientes que realizan tanto trabajos operativos como administrativos.
- GRUPOS COMANDOS (TASK FORCES):** Grupos temporales creados para realizar una tarea específica.

### EQUIPOS DE TRABAJO - OBJETIVOS

- Necesidad de dar respuestas estructurales rápidas a fenómenos cambiantes de un contexto dinámico.
- Una forma de coordinar actividades para dar respuesta relativamente rápida a problemas cambiantes.

## GRUPO- CAUSAS



## GRUPOS - ETAPAS DE DESARROLLO:

1. FORMACIÓN
2. CONFUSIÓN
3. NORMATIVIDAD
4. DESEMPEÑO
5. DISOLUCIÓN

## EQUIPOS DE TRABAJO - ETAPAS DE MADURACIÓN:

### 1.FASE DE CORTESIA:

- Reunión
- Comparten valores
- Bases emocionales (camarillas)
- Identidad grupal baja
- Conflicto ausente

TRANSICIÓN: ¿Qué tenemos que hacer?; Abandonar la seguridad par enfrentar objetivos

### 2.¿POR QUÉ ESTAMOS AQUÍ?:

- Influencia de camarillas
- Aparecen objetivos individuales como objetivos grupales

TRANSICIÓN: Dejar de lado las discusiones de objetivos; Establecer el objetivo; Aparición de los ataques personales

### 3.DESEO DE PODER:

- Competencia
- Racionalizar la posición propia para convencer
- Alto nivel de conflicto
- Lucha por el liderazgo
- Aparición de la censura

TRANSICIÓN: Cambio de actitud; Dejar de lado los deseos de controlar al grupo

### 4.FASE CONSTRUCTIVA:

- Alta creatividad
- Ejecutar la idea mas constructiva
- Obtener la mejor solución



- Sinergia

TRANSICIÓN: Requiere la unanimidad de los miembros; Confianza en uno mismo y en los demás

#### 5.ESPIRITU DE CUERPO:

- Alta moral
- Alta lealtad
- Desaparecen las camarillas
- Relaciones empáticas

MOTOR DE LA TRANSICIÓN EN TODAS SUS FASES: Liderazgo para manejar la evolución del grupo y los conflictos que en el se suceden.

#### GRUPOS EFECTIVOS – CARACTERISTICAS:

- El ambiente es informal, cómodo, relajado.
- Hay alta discusión y participación
- El objetivo ha sido entendido y aceptado
- Los miembros se escuchan unos a otros
- Hay descuerdo como parte del proceso
- Las decisiones se toman por consenso
- La crítica es frecuente, franca y abierta
- Existe libertad para expresar ideas
- Se hacen asignaciones claras para iniciar la acción
- El coordinador no domina la gente
- El grupo tiene conciencia de su propia tarea

#### EQUIPOS DE TRABAJO CONDICIONAMIENTOS:

- Condiciones externas impuestas
- Recursos disponibles y puestos a disposición por la organización
- Nivel jerárquico de los miembros del Equipo de Trabajo
- Procesos y Tareas que involucra el funcionamiento del Equipo.
- Los roles de los miembros.

#### EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS

- Metas claras
- Habilidades pertinentes
- Confianza mutua
- Compromiso unificado
- Buena comunicación

- Habilidades de negociación
- Liderazgo apropiado
- Apoyo interno y externo

## **MOTIVACION Y LIDERAZGO (power)**

### COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

- COMPORTAMIENTO: Las acciones de las personas.
- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: El estudio de las acciones de las personas en su trabajo.

### LA ORGANIZACIÓN COMO UN ICEBERG

*ASPECTOS VISIBLES*: Estrategias, Objetivos, Políticas, Estructura, Tecnología, Autoridad Formal, Cadena de Mandos.

*ASPECTOS OCULTOS*: Actitudes, Percepciones, Normas de Grupo, Interacción Informal, Conflicto grupal o interpersonal.

- ACTITUDES: Afirmaciones de valor relativas a objetos, personas o acontecimientos.
- COMPONENTES DE LAS ACTITUDES: Cognoscitivo, Afectivo, Comportamiento
- ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS:
  - Satisfacción por el empleo
  - Participación en el puesto
  - Compromiso organizacional
- PERSONALIDAD: Una combinación de características psicológicas que clasifican a una persona.

RASGOS DE PERSONALIDAD: Locus de Control, Autoritarismo, Maquiavelismo, Autoestima, Adaptabilidad, Asumir riesgos.

PERCEPCION: El proceso de organizar e interpretar impresiones

sensoriales con el fin de dar un significado al entorno.

TEORIA DE LAS ATRIBUCIONES: Tiene como objetivo explicar cómo juzgamos a las personas de manera diferente, diferente dependiendo del significado que atribuimos a un comportamiento dado.

### TEORIA DE LAS ATRIBUCIONES - FACTORES

- Carácter Distintivo: En muchas ocasiones o es particular para una situación específica.
- Consenso: Si todos ante una situación similar responden de la misma manera
- Consistencia: Si el comportamiento es regular en el tiempo.

### TEORIA DE LAS ATRIBUCIONES – DISTORSIONES PARA JUZGAR

- Selectividad
- Similitud Asumida
- Estereotipo
- Efecto Halo

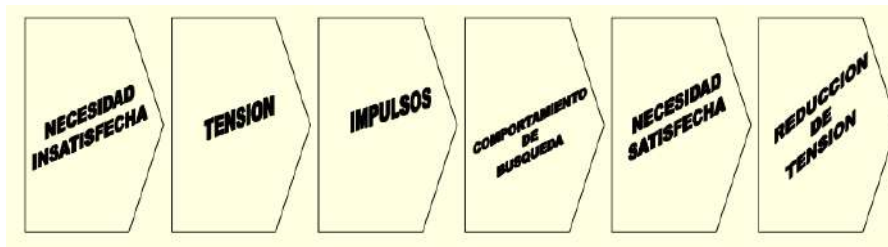
**MOTIVACION**

**DEFINICIÓN:**

\* Ensayo mental preparativo de una acción

\* La disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo sirva para satisfacer una necesidad individual.

**MOTIVACION- PROCESO:**



**TEORIA DE LA JERARQUIA DE MASLOW:**



**TEORIA X - Y DE MC GREGOR:**

- TEORIA X: La suposición de que a los empleados les desagrada el trabajo, son perezosos, evitan las responsabilidades y debe obligárseles a trabajar.
- TEORIA Y: La suposición de que los empleados son creativos, buscan responsabilidades y pueden ejercer la autodirección.

**TEORIA DE LA MOTIVACION - HIGIENE**

■ **DEFINICIÓN:** Ciertos factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción en el empleo, en tanto que ciertos factores externos se asocian con la insatisfacción.

MOTIVADORES	FACTORES DE HIGENE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•LOGRO</li> <li>•RECONOCIMIENTO</li> <li>•EL TRABAJO EN SI MISMO</li> <li>•RESPONSABILIDAD</li> <li>•PROGRESO</li> <li>•CRECIMIENTO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•SUPERVISION</li> <li>•POLITICAS DE LA COMPAÑIA</li> <li>•RELACION CON EL SUPERVISOR</li> <li>•CONDICIONES DE TRABAJO</li> <li>•SALARIO</li> <li>•RELACION CON COMPAÑEROS</li> <li>•VIDA PERSONAL</li> <li>•RELACION CON SUBORDINADOS</li> <li>•POSICION</li> <li>•SEGURIDAD</li> </ul>	
MUY SATISFECHO	NEUTRAL	MUY INSATISFECHO

## TEORIA DE LAS TRES NECESIDADES:

- Necesidad de Logro: es el grado al cual una persona desea realizar tareas difíciles y desafiantes en un alto nivel.
- Necesidad de Poder: es típica en la gente que le gusta estar a cargo como responsable.
- Necesidad de Afiliación: significa que la gente busca buenas relaciones interpersonales con otros.

TEORIAS CONTEMPORANEAS: Teoría de la Fijación de Metas, Teoría del Reforzamiento, Teoría de la Equidad, Teoría de las Expectativas, Re- Diseño de Puestos.

## **Motivacion (blog)**

Piramide de maslow: La pirámide de maslow es una teoría sobre la motivación y trata de explicar qué impulsa la conducta humana. El nombre procede de su autor, el psicólogo humanista abraham maslow, que en la primera mitad del siglo xx habló en su obra de la teoría sobre la motivación humana. Esta teoría es una de las más conocidas, ya que explica de forma sencilla y muy visual el comportamiento humano según sus necesidades.

La pirámide se divide en cinco niveles que están ordenados de manera jerárquica teniendo en cuenta las necesidades que van atravesando los seres humanos. Cuando las personas tengan cubiertas sus necesidades básicas pasarán a otras necesidades más avanzadas, es decir, subirán de nivel en la pirámide. A medida que vayan satisfaciendo las necesidades más básicas, las personas desarrollarán deseos más elevados hasta llegar a la cima. En este sentido, maslow estaba interesado en descubrir qué mueve a las personas en su forma de comportarse y por qué algunas se sienten más satisfechas que otras con sus elecciones.

Las 5 necesidades básicas de la piramide de maslow: Actualmente, esta teoría es muy utilizada y analizada en marketing, ya que las empresas la tienen en cuenta para adecuar su mensaje, producto y comunicación para dirigirse al público e intentar que cubran y satisfagan alguna de sus necesidades.

1. Necesidades básicas o fisiológicas (biológicas). Son la base de la pirámide y sobre este nivel se construye el resto. La necesidad más básica sería la de la supervivencia física, y ésta sería la primera en motivar nuestro comportamiento. Estas necesidades son las únicas inherentes en toda persona: respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir.
2. Necesidades de seguridad. Se refiere a todos aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo. Es decir, seguridad física (salud), tener dinero (trabajo), necesidad de una vivienda... En esta etapa se cubren las necesidades que las personas necesitan una vez ya han sido cubiertas las necesidades biológicas.
3. Necesidades sociales o afiliación. Una vez cubiertas las necesidades anteriores, el tercer nivel se relaciona con las necesidades sociales que implican sentimientos de pertenencia.

Es decir, sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, ser parte de un grupo, recibir y dar afecto, etc.

4. Necesidades de autoestima o reconocimiento. Son aquellas relacionadas con la confianza, la reputación... De hecho, Maslow las clasificó en dos categorías: la autoestima – independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad.
5. Necesidades de autorrealización. Se trata del nivel más alto y únicamente puede ser satisfecho una vez todas las demás han sido alcanzadas. En esta etapa es cuando el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. Son personas autorrealizadas aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás (moralidad, creatividad, éxito...). Este quinto nivel es el más racional y el que nos diferenciaría de los animales, ya que el resto son necesidades de carencia.

## **LIDERES**

**DEFINICIÓN:** Aquellos que son capaces de influir en otros y que poseen autoridad.

**TEORIA DE LOS RASGOS:** Teorías que aíslan características que distinguen a los líderes de los que no lo son.

- Empuje
- Deseo de dirigir
- Honestidad e integridad
- Confianza en sí mismos
- Inteligencia
- Conocimiento relativo del trabajo

**TEORIA DEL COMPORTAMIENTO:** Teorías que identifican comportamientos que distinguen a los líderes efectivos de los que no lo son.

- Estilo Autocrático
- Estilo Democrático
- Estilo “Laissez - Faire”

**TEORIA DE LA CONTINGENCIA:** La teoría de que los grupos efectivos dependen de un ajuste entre el estilo de interactuar de un líder con sus subordinados y el grado en el cual la situación da control e influencia al líder.

**TEORIA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL:** Una teoría de contingencia que hace énfasis en la madurez de los subalternos.

- Relación Líder-Miembro
- Estructura de la Tarea
- Posición de Poder

**TEORÍA DE LA RUTA META:** La teoría de que el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados siempre y cuando lo contemplan como una fuente de satisfacción inmediata o futura.

## ■ COMPORTAMIENTO:

Líder Director

Líder Apoyador

Líder Participativo

Líder Orientado a Logros

TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO: Propone que el liderazgo es solo una atribución que las personas hacen acerca de otros individuos.

*LÍDER CARISMÁTICO:* los subalternos hacen atribuciones de capacidades de liderazgo extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos.

### *CARACTERÍSTICAS:*

- Confianza en sí mismo.
- Visión
- Capacidad de articular la Visión.
- Convicciones firmes acerca de la Visión.
- Comportamiento que va más allá de lo ordinario.
- Presentación como agente de cambio
- Sensibilidad ambiental

## **SISTEMA DE INFORMACION (PDF)**

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS Las organizaciones es un sistema social, que adopta una estructura determinada para su interacción dinámica con otras organización que forman su entorno (clientes, proveedores, competidores, gobierno, entre otros).

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Es el estudio en que se dividen las tareas en una organización, la asignación de funciones y responsabilidades entre sus miembros y las relaciones jerárquicas entre los mismos.

ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS Se interesa en el diseño de los canales de comunicación que forman la red de información que vincula a los distintos sectores de la organización, así como también, de la definición y normalización de los procesos administrativos.

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS El conjunto integrado de procedimientos que se necesitan para desarrollar las actividades organizacionales básicas, generando información para el control de los resultados obtenidos.

SISTEMA DE INFORMACION El conjunto de partes interrelacionadas que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar las decisiones y el control de la organización.

La información es la materia prima de la actividad gerencial y, al mismo tiempo, es la forma que adopta el resultado de esa actividad.

En consecuencia, la información de que dispone un ejecutivo/directivo determina la calidad de sus decisiones/acciones.

**CONCEPTO DE DATO** Es un conjunto de símbolos que representan formalmente a objetos y acontecimientos, así como también sus atributos y características.

**CONCEPTO DE INFORMACIÓN** Es el significado que una persona u organización le asigna a un dato. v La información es un dato o un conjunto de datos evaluados por un individuo concreto, en un momento dado, con valor real para decisiones presentes y futuras.

**CONCEPTO DE CONOCIMIENTO** Es todo lo que llegamos a crear y valorar a partir de la información significativa que disponemos, mediante el agregado de experiencia, entendimiento, y sabiduría propios.

**GESTION DEL CONOCIMIENTO** El proceso formal dirigido a generar, transmitir y usar el conocimiento existente en una organización.

La administración del conocimiento se relaciona con los procesos administrativos, los recursos humanos y las tecnologías de la información y comunicación (TICs)

**INFORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN** Es fundamental para la obtención de objetivos de corto, mediano y largo plazo; a tal punto que se ha convertido en un recurso corporativo más.

Es esencial para el manejo de las organizaciones.

Es la materia prima para la toma de decisiones.

**TOMA DE DECISIONES** Es el proceso por el cual una persona u organización elige una opción entre varias disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial.

**ELEMENTOS DE LA TOMA DE DECISIONES** 1. Comprensión del problema 2. Definición de los condicionantes 3. Obtención de la solución (decisión) 4. Ejecución 5. Retroalimentación

**INGREDIENTES DE LAS DECISIONES** 1. Información 2. Conocimiento 3. Experiencia 4. Análisis 5. Juicio / Sentido Común

DIRECTIVO	DECISION	INFORMACION
SUPERIOR	ESTRATEGICA	PLANEAMIENTO INFORMACION EXTERNA
MEDIO	TACTICA	MIX
BAJO	OPERATIVA	CONTROL DE LA INFORMACION INTERNA

### TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMACION

1. Sistemas Administrativos y/o Transaccionales Contabilidad, Facturación, Inventarios, Ventas, Proveedores, Cuentas Corrientes, Cobranzas, Caja, Bancos, Sueldos, Finanzas, Compras, Planeamiento y Control de la Producción, etc.

2. Sistemas Apoyo a la toma de Decisiones

3. Sistemas de Planeamiento y Control de Gestión

**CONCEPTO DE SISTEMA** Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados de modo tal que producen como resultado algo superior y distinto a la simple agregación de los elementos.

De acuerdo con esta definición, en todo sistema existen los siguientes componentes: elementos, relaciones y objetivo.

ENFOQUE DE SISTEMAS El enfoque de sistemas implica tener un concepto del “todo” mientras se analizan sus partes componentes. (Rompecabezas)

Es una forma de pensar integrada, aun cuando se deba analizar parte por parte.

Permite comprender mejor la naturaleza de los problemas y disminuir la dificultad del análisis.

PRINCIPIOS DE UN SISTEMA 1. Subsidiariedad 2. Interacción 3. Determinismo 4. Equifinalidad

CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS 1. Estabilidad (Homeostasis) 2. Adaptabilidad 3. Eficiencia 4. Sinergia

CONCEPTO DE SISTEMAS DE INFORMACION Un sistema de información es un conjunto de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, normativos y metodológicos, organizado para brindar, a quienes operan y a quienes adoptan decisiones en una organización, la información que requieren para desarrollar sus respectivas funciones.

Un sistema de información no requiere necesariamente el uso de la tecnología de computación.

INFORMACION EFICIENTE - REQUISITOS 1. Economía 2. Oportunidad 3. Utilidad 4. Comparabilidad 5. Flexibilidad 6. Claridad 7. Confiabilidad

SISTEMA DE INFORMACION – FUNCIONES 1. Recolección 2. Clasificación 3. Compresión 4. Almacenamiento 5. Recuperación 6. Procesamiento 7. Transmisión 8. Exhibición

DESARROLLO DE SISTEMAS El análisis y diseño de sistemas es un procedimiento para la resolución de problemas, que busca analizar sistemáticamente la entrada, la transformación, el almacenamiento de datos y la salida de información en el contexto de una organización particular.

También es usado para analizar, diseñar e implementar mejoras que puedan incorporarse a un sistema de información.

CICLO DE DESARROLLO DE SISTEMAS 1. Identificación de problemas y/o oportunidades 2. Determinación de los requerimientos de información (usuario) 3. Análisis de las necesidades del sistema (recursos) 4. Diseño del sistema recomendado 5. Desarrollo del sistema 6. Prueba del sistema 7. Implementación del sistema 8. Mantenimiento y Control

CICLO DE VIDA DE UN SISTEMA El ciclo de vida es el proceso en el cual los analistas y los usuarios finales elaboran un sistema de información.





ETAPAS DEL CICLO DE VIDA 1. Estudio Preliminar 2. Análisis 3. Diseño y Desarrollo del Sistema 4. Implementación 5. Operación 6. Mantenimiento y Control



REINGENIERIA DE SISTEMAS La reingeniería se plantea repensar y rehacer los procesos de una organización en función de dos argumentos centrales:

1. Pro-acción, la razón fundamental del porqué queremos o debemos cambiar
2. Pro-visión, el objetivo que estamos buscando con el cambio

ETAPAS DE LA REINGENIERIA 1. Razones para mejorar 2. Análisis del proceso actual 3. Investigar nuevos paradigmas 4. Diseñar el proceso 5. Construir un nuevo proceso 6. Puesta en marcha

## Sistemas (blog)

Principios en los que se basan los sistemas

**Principio de subsidiariedad:** Ningún sistema es completo en si mismo. Todo sistema es un subsidiario, en su delimitación y en sus aportes, de otros sistemas en virtud de los cuales actúa y que forman su entorno.

**Principio de interacción:** Todos los sistemas que forman la empresa están mutuamente relacionados con su comportamiento de manera que las acciones desarrolladas por unos de ellos tienden a influir en el comportamiento de los demás, trascendiendo los efectos del mismo a lo largo de todo el sistema total.

**Principio de determinismo:** Todo fenómeno de conjunto que actúe en. O a través, de los sistemas, es el resultado de causas definidas y constatables

**Principio de equifinalidad:** El sistema debe estar diseñado de forma que puedan alcanzar un mismo objetivo a través de medios y acciones diferentes entre sí.

## Teoría de sistema

La “entropía/negentropía” o el orden del sistema.

La “entropía” implica la tendencia natural de un sistema a entrar en un proceso de desorden interno, y “negentropía” vendría a ser lo contrario: la presión ejercida por alguien o por algo para conservar del orden interno del sistema. Estos dos conceptos suelen ser problemáticos para los alumnos, pero podemos entenderlo pensando que el cambio de la sociedad, la que normalmente

se refiere a tendencias entrópicas, porque las diferentes presiones que se ejercen sobre el sistema, llevan a que se produzcan cambios de carácter aleatorio en los diferentes elementos del sistema social, Sin embargo, el proceso de Control Social —que no es otra cosa que la tendencia al apareamiento, cuidado y mantención de reglamentos y leyes que ponen orden a la sociedad y que una vez establecidos son difíciles de cambiar—ponen el factor negentrópico (ordenador, que proporciona, orienta o conduce al orden).

Esto se explicaría así:

1. El principio de retroalimentación, ya mencionado implica que los sistemas abiertos como los sistemas sociales usualmente contienen algunas formas de operar dentro de sí que le permiten informar si mantienen su finalidad o dirección correcta o no.
2. Cuando esta información pone en marcha algún mecanismo o sistema menor de corrección de la marcha, finalidad o dirección del sistema total, está el juego el principio de la cibernética, ya que los sistemas cibernéticos son todos aquellos que pueden corregir su propia marcha para alcanzar su objetivo o finalidad, como los robots, por ejemplo. Dentro del sistema cibernético, el mecanismo o subsistema de retroalimentación o feedback opera como “cana negra” u órgano censor y rector en la mediación tanto del proceso de acción (todos los procesos que permiten que el sistema opere o actúe) como de la dirección o producto del sistema (que debe ser siempre el establecido por sus fines u objetivos) cumpliendo el principio de equifinalidad, que es la capacidad de los sistemas de llegar a un mismo fin a partir de puntos iniciales distintos. Es decir, que el sistema puede enviar señales correctivas de su marcha (para alcanzar su finalidad u objetivo) desde distintas partes del mismo. En un sistema social esto podría significar que distintas instituciones internas pueden presionar o intentar corregir la dirección que sigue el conjunto de la sociedad implicada en tal sistema.

Justamente, es porque el sistema cibernético tiene su propio sistema de control y corrección de la dirección que se dice que son sistemas autónomos. También aparece como consecuencia la necesidad de que al interior del sistema se dé una comunicación expedita y clara entre sus diferentes elementos, para que el sistema de retroalimentación pueda operar sobre la dirección correcta (del principio de EQUIFINALIDAD).

3. En segundo lugar puede actuar la homeostasis, término que describe la tendencia de los sistemas, especialmente naturales, a mantener ciertos factores críticos (temperatura del cuerpo, densidad de población, etc.) dentro de cierto rango de variación estrechamente limitado. En el caso de los sistemas sociales esto significa que el sistema en estudio soportará cierto rango de variación en su estructura manteniéndose estable y corrigiendo su finalidad en forma natural (de acuerdo al principio de equifinalidad), pero que pasado los rangos soportables por la estructura que forman sus instituciones, el sistema entra en un proceso de cambios profundos de desintegración o de orientación hacia una nueva finalidad. El punto es importante en el área de estudios sociales llamado Cambio Social (que se verá más adelante). Si la comunicación dentro del sistema no opera correctamente, el sistema entra en un proceso en que las fuerzas entrópicas (tendencias hacia el desorden y el caos) superen los límites establecidos por la HOMEOSTASIS alterándolo completamente o haciéndolo desaparecer.
4. El conjunto de estos mecanismos o procesos hará que se cumpla el fenómeno que antes hemos enunciado con el nombre de autopoiesis, que consiste en que los sistemas sociales son capaces de mantener su finalidad o propósito estable, a pesar de que a menudo sean objeto de presiones para que cambien. (Es necesario tener en consideración eso sí, que la

autopoiesis no tiene relación alguna el fenómeno de que algunos sistemas sociales cambien sin razón aparente o fuera del control de sus actores.

### Las organizaciones como sistemas abiertos

Katz y Khan sugieren nueve características comunes compartidas por todos los sistemas abiertos y aplicables a las organizaciones entendidas como tales. Ellas son:

1. La Importación de Energía, ingreso de recursos o inputs procedentes del medio ambiente externo: Los nuevos suministros de energía entran a la organización en forma de personas, información, materiales, dinero, distintas formas de energía, etc. Esta energía es proporcionada por otras organizaciones o por el medio general, será la que se transforme y de origen al producto o salida.

2. El aporte intermedio o proceso interno de transformación de la energía utilizada: Este es el trabajo que hace el sistema (o la organización o una de sus partes entendida como tal), se trata de un proceso de transformación de las entradas en salidas. La entrada se altera a medida que los materiales se procesan o las personas reciben un servicio.

3. Las salidas, productos o outputs que vuelven al medio ambiente externo: Es el resultado del proceso. Los productos pueden ser bienes, servicios, información, etc. Cualquier cosa que provenga de una organización es utilizada, consumida, rechazada, etc. Por el medio.

4. Sistemas como ciclo de eventos: Los productos que se envían al medio son la base para la fuente de energía que permite repetir la acción. La industria emplea el trabajo y los materiales para obtener un producto que se vende al medio. Las entradas que el producto reporta (las ventas de dicho producto a los clientes) se destinan a la compra de más materiales y trabajo. Las organizaciones voluntarias pueden hacer por sus miembros algo que los lleve a seguir contribuyendo su energía a la organización. En ambos casos, la importación de nueva energía para la organización genera un nuevo ciclo. Cada ciclo puede estar compuesto de subsistemas o ser parte de un sistema mayor. Al mismo tiempo, los ciclos en sí son afectados por los cambios en el sistema total. Funciona como una forma de reenergización del sistema provenientes de fuentes del medio ambiente externo.

Por ejemplo, la organización empresarial recibe insumos de la sociedad en forma de gente, materiales, dinero e información, transforma estos insumos en productos, servicios, y da la recompensa suficiente a los miembros de la organización para mantener su participación. Para la empresa, el dinero y el mercado proveen el mecanismo para reiniciar el ciclo de recursos entre ella y su ambiente. Se debe hacer el mismo tipo de análisis para cualquier tipo de organización social. El punto de vista de sistema abierto proporciona la base para el desarrollo de una teoría organizacional más integrada.

5. Entropía negativa, para contrarrestar la tendencia a la destrucción: Las organizaciones tienden a importar más energía de la que consumen. La energía puede retenerse en depósito para evitar un gasto de energía superior a la importación. La entropía negativa ayuda a la supervivencia mientras que la entropía positiva (o entropía, simplemente) es la tendencia a la destrucción y conduce a la desaparición o muerte. La acumulación de energía y su uso en el momento adecuado detiene el proceso entrópico de destrucción.

6. Entrada de información, retroalimentación negativa y proceso de codificación: La información que entra a la organización es codificada y seleccionada de manera que la organización no rebose con más de lo que requiere. Los mecanismos selectores que rechazan mensajes o los aceptan y trasladan a la estructura del sistema son claves en la composición del proceso de codificación. La información proporciona señales provenientes del medio, la retroalimentación

negativa indica desviaciones con relación a lo que el medio desea. Este es un mecanismo de control.

7.Estado constante y homeóstasis dinámica (Equilibrio dinámico para sobrevivir): Los sistemas tienden a mantener su carácter básico, tratando de controlar los factores externos amenazantes. Al mismo tiempo que se presentan el crecimiento y la expansión, las características básicas del sistema tienden a permanecer constantes. Bajo condiciones de crecimiento o expansión extremas puede desarrollarse una nueva característica que sirva como base homeostática.

8. interna y externa: Las organizaciones como sistemas se diferencian de otras externamente. La diferenciación externa se manifiesta en el nombre o razón social, fines, función social, marcas, logotipos, prestigio, trayectoria, espacio, etc. Y se sirve para adquirir identidad distinta a la de otras organizaciones. Internamente, existe una tendencia a la diferenciación por áreas, departamentos, a la descripción de funciones diferenciales, a la realización de distintos procesos y a la especialización de oficios.

9.Equifinalidad: Significa alcanzar o poder alcanzar el mismo estado final o un fin/objetivo/meta partiendo de condiciones iniciales diferentes -situaciones distintas- pero utilizando distintas alternativas o caminos para lograrlo. Se trata de procesos distintos de evolución. En las organizaciones existen múltiples medios para lograr los mismos fines, objetivos o metas. A medida que aumenta el conocimiento, el número de medios convenientes puede verse reducido, pero siempre habrá más de una forma de llegar a los objetivos

### Características de los sistemas

Las propiedades que deben caracterizar a los sistemas son varias, pero de ellas algunas poseen un interés indudable ya que sin que existan no puede hablarse de sistema propiamente dicho. Estas características de las que deben gozar todo sistema son:

Estabilidad (homeostasis): La estabilidad es la cualidad por la cual el sistema permanece en funcionamiento eficaz, frente a las acciones de los factores externos al mismo. Es por tanto la cualidad de conservarse estructuralmente apto para realizar su objeto, absorbiendo los efectos de agentes negativos para su integridad; lógicamente la estabilidad se conserva dentro de márgenes determinados, y el sistema se diseña para conservar su estructura en cierto tipo de actuaciones.

Esta característica se encuentra, por lo tanto, íntimamente ligada con el concepto de retroalimentación de los sistemas abiertos.

Adaptabilidad: Es la cualidad que debe poseer el sistema, mediante la cual es capaz de evolucionar dinámicamente con arreglo a su entorno, de modo que atraviese diferentes estados en los que conserve su eficacia y su orientación al objetivo que constituye su finalidad.

La cualidad de adaptable define al sistema como un conjunto evolutivo, que es capaz de poner en juego la equifinalidad.

Eficiencia: Podemos señalar la eficiencia como la cualidad por la cual el sistema atiende a su objetivo con economía de medios, poniendo en juego procesos que le permite ser adaptable y equilibrado.

Sinergia: es la cualidad por la cual la capacidad de actuación del sistema es superior a las de sus componentes sumados individualmente.

## **SISTEMAS DE INFORMACIÓN – VOLPENTESTA (prezi)**

Definición: En muchas organizaciones los sistemas de información han cooptado el concepto de sistema administrativo.

Aún los SI no desplazaron la capacidad humana para asignarle real significado a los datos.

### Definición:

Cada organización posee un sistema de información que comprende subsistemas. Estos se pueden considerar como sistemas en sí mismos. Cada uno de estos subsistemas son componentes del si y responden a necesidades específicas.

El SI, a su vez, es un subsistema del sistema administrativo.

El SI se define como el sistema formal de personas, equipos y procedimientos, que en forma integrada y coordinada y operando sobre un conjunto de datos estructurados acorde con las necesidades organizacionales, capturan datos, los transforman en información, los almacenan y los distribuyen, a fin de apoyar las actividades organizacionales tales como las operaciones, el control, la administración y la toma de decisiones, necesarias para desarrollar la estrategia y lograr los objetivos planteados.

ACLARACIONES: El SI incluye sólo la parte formal de éste, esto es, la que está claramente definida, que toda organización conoce y sabe como utilizar.

Los sistemas formales son estructurados.

Los sistemas informales no tienen reglas establecidas

### Conceptos complementarios

Integración: un si se compone en algunas organizaciones de varios subsistemas que pueden considerarse casi separados entre sí.

Coordinación: los componentes de un si están diseminados por toda la organización por lo que se necesita una coordinación centralizada para que funciones como unidad.

Transformación de los datos en información: cuando un dato es procesado y este resultado es útil para la administración se dice que ese datos se convirtió en información.

Apoyo a las actividades de la organización: el apoyo de un si es de una gran diversidad; transacciones rutinarias, documento, hasta advertencias o señalamiento de amenazas. También señala oportunidades, etc.

AUMENTO DE LA EFICIENCIA: los SI deben brindar una mayor eficiencia a la administración y por esto debe proveer sólo información relevante.

COMPONENTES DE UN SISTEMA DE IINFORMACIÓN Recursos de hardware; Recursos de software; Recursos humanos; Recursos de datos; Recursos de redes

Clasificación de sistemas de información Pueden pensarse en dos orientaciones:

*SI orientados hacia las actividades organizacionales y la toma de decisiones.*

- Sistema de procesamiento de transacciones (SPT)
- Sistema de información administrativa (SIA)
- Sistema de apoyo para la toma de decisiones (SAD)

*SI orientados hacia las funciones organizacionales.*

A un SI también se lo puede clasificar y diseñar con relación a las funciones organizacionales que utilizan su información. Por función organizacional se entiende una serie de actividades relacionadas en forma cercana.

- Subsistema de apoyo a la Producción.

- Subsistema de apoyo a Compras.
- Subsistema de apoyo de Recursos Humanos.
- Subsistema de apoyo de Contabilidad.

### Estructura de un SI según el enfoque de la cadena de valor

La ventaja competitiva de una organización es el resultado del valor que puede crear para sus clientes (mejores precios) o bien la provisión de características especiales que no son fáciles de igualar por los competidores.

El SI interactúa con todas las demás actividades de la organización.

### **Sistema de información (blog)**

#### Breves conceptos de Sistema de Información

Un Sistema de Información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una organización.

Otra definición nos dice que: "Un sistema de información es un conjunto de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, normativos y metodológicos, organizado para brindar, a quienes operan y a quienes adoptan decisiones en una organización, la información que requieren para desarrollar sus respectivas funciones." (Raúl Saroka)

Un Sistema de Información no requiere necesariamente el uso de la tecnología de computación.

A modo de resumen, podemos decir que un Sistema de Información es el conjunto total de procedimientos, operaciones, funciones y difusión de datos o información en una organización.

Elementos de los sistemas de información Los elementos que se encuentran en un sistema de información son de naturaleza diversa y normalmente incluyen:

- Los datos que son introducidos en el sistema, son todas las entradas que necesita el sistema de información para generar como resultado la información que se desea.
- El recurso humano que interactúa con el sistema de información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema, alimentándolo con datos o utilizando los resultados que genere.
- Los recursos materiales necesarios para que el sistema de información pueda operar, en particular el equipo de computación, es decir, el hardware constituido por las computadoras y el equipo periférico que puede conectarse a ellas.
- Los programas que son procesados en los equipos de computación y producen diferentes tipos de resultados. Los programas son la parte del software del sistema de información que hará que los datos de entrada introducidos sean procesados correctamente y generen información que se espera para el desarrollo de las actividades operacionales y directivas de la organización.

Actividades básicas de un sistema de información Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas:

#### Entrada de información

- La entrada es el proceso mediante el cual el sistema de información toma los datos que requiere para procesar la información.

Las entradas pueden ser manuales o automáticas. Las manuales son aquellas que se proporcionan en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que provienen o son tomados de otros sistemas o módulos en forma automática (interfase).

- Almacenamiento de información

El almacenamiento es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recuperar la información guardada en la sesión o proceso anterior. Esta información suele ser almacenada en estructuras de información denominadas archivos.

- Procesamiento de información

Es la capacidad del sistema de información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados. Esta característica de los sistemas permite la transformación de datos en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, o la realización de otras actividades.

- Salida de información

La salida es la capacidad de un sistema de información para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior para su utilización, transmisión o exhibición.

Objetivos del Sistema de Información Algunos de los principales objetivos de los sistemas de información, son:

1. Proporcionar datos oportunos y exactos que permitan tomar decisiones acertadas y mejorar la relación entre los recursos de la empresa.
2. Garantizar información exacta y confiable, así como su almacenamiento de tal forma que esté disponible cuando se necesite.
3. Servir como herramienta para que los gerentes puedan ejercer su función: planificando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos puestos a su disposición para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y brindarle información para la toma de decisiones necesarias para su logro.

Clasificación de los sistemas de información Las distintas clases de sistemas de información surgen de la satisfacción de diferentes necesidades. Si el sistema de información satisface los requerimientos del sistema-organización, las distintas clases de subsistemas de información habrán de responder a las necesidades de distintos subsistemas de la organización.

Así pueden clasificarse en:

- Sistemas administrativos y/o transaccionales (contabilidad, facturación, inventarios, ventas, proveedores, cuentas corrientes, cobranzas, caja, bancos, sueldos, finanzas, compras, planeamiento y control de la producción, etc.)
- Sistemas apoyo a la toma de decisiones
- Sistemas de planeamiento y control de gestión.

El ciclo de vida de los Sistemas de Información El desarrollo completo de un sistema de información, desde el reconocimiento de la necesidad que va a satisfacer hasta el funcionamiento

computadorizado óptimo, atraviesa distintas etapas que conforman lo que se denomina el ciclo de vida de un sistema. Aunque la enumeración y denominación de estas etapas varía de acuerdo con distintos enfoques metodológicos y prácticos, las diferencias no son sustanciales. En definitiva, las tareas involucradas en el desarrollo eficiente de un sistema de información son las mismas, cualquiera sea el criterio con que se las clasifique, agrupe o denomine.

El ciclo de vida de un sistema se divide en dos fases: el estudio del sistema y la explotación.

El estudio del sistema presenta cuatro etapas principales: estudio preliminar, análisis, desarrollo e implementación.

El propósito del estudio **preliminar** es obtener una idea general del sistema objeto del estudio y conocer las motivaciones para la iniciación del proyecto.

En la etapa de **análisis**, se realiza el estudio de la situación actual y se define globalmente un nuevo sistema que satisfaga los requerimientos planteados. Esta etapa está dividida en dos subetapas: la de investigación, que implica el relevamiento de toda la información necesaria para evaluar el sistema actual y conocer los requerimientos, y la de diseño conceptual, cuya finalidad consiste en desarrollar propuestas alternativas que, teniendo en cuenta las restricciones que debieran admitirse, satisfagan los requerimientos.

La etapa de **desarrollo** incluye la elaboración del diseño conceptual en términos que hagan que el sistema sea operable. Para ello, comprende dos subetapas: la de diseño detallado, cuyo propósito es especificar, con el mayor grado de detalle, los elementos del sistema proyectado, y la de construcción, cuyo objeto fundamental es la confección de los programas de computación que darán cumplimiento a las especificaciones definidas.

La etapa de **implementación** (o implantación) traduce en hechos todo lo construido en la etapa anterior. Comprende dos subetapas: la subetapa de prueba y conversión está destinada a probar el adecuado funcionamiento de los programas, y a generar o convertir los archivos que el nuevo sistema demanda. La subetapa de puesta en marcha implica dar comienzo efectivo a la operación del sistema diseñado. Paralelamente a las etapas de análisis y desarrollo, será necesario elaborar el plan de implementación y apropiar o preparar los recursos humanos, el equipamiento computacional, las instalaciones, el entrenamiento de los usuarios, etc.

Finalmente, el ciclo de vida culmina con la explotación del sistema, es decir, su funcionamiento en régimen regular. Simultáneamente con la operación, se inicia la actividad de mantenimiento, cuyo propósito es ir adaptando el sistema a las modificaciones de contexto, a las cambiantes necesidades del usuario y a los ajustes y optimizaciones que se van generando a partir de la utilización del sistema.

## **Sistema de Planeamiento**

### PLANEAMIENTO Y CONTROL

La definición a priori de planeamiento proviene de hacer planes: un plan es un curso de acción predeterminado que representa en sí mismo objetivos y actividades necesarias para lograr dichos objetivos. Por su parte, definimos al control como la actividad por la cual se actualizan las desviaciones a partir de la confrontación entre lo planeado y el resultado en la ejecución del plan, y la elaboración de acciones correctivas.

El plan debe formular en detalle los siguientes aspectos:



1. Qué productos o servicios ofrecerá, a qué mercado se dirigirá la empresa, y durante cuánto tiempo se efectuará.
2. Qué recursos de la empresa (materiales, humanos y financieros) se requerirán, cómo se utilizarán, y el tiempo de utilización de los mismos.
3. Qué resultados se obtendrán de la implementación de los planes, medidos en ventas, costos, gastos y utilidades.
4. Qué procedimientos de control se utilizarán durante la ejecución de los planes, de tal modo que cualquiera que lleva a la práctica dicho plan sepa en qué momento las cosas no se desarrollan de acuerdo a lo previsto, y se pueda evaluar la corrección de los desvíos.

En Introducción al tema planeamiento, los autores nos dicen que:

“Planear es la acción consistente en definir objetivos y elegir los medios aptos para alcanzarlos. Toda actividad entraña algún proceso de planeamiento.

El planeamiento es un proceso circular y continuo: se establecen objetivos, e determinan planes, se organiza y ejecuta y finalmente se controla, reiniciando luego el ciclo. El planeamiento, por lo tanto, sólo es el primer paso en el proceso administrativo.

El proceso de planeación empresaria implica la actitud predictiva, interesada en el efecto futuro de las decisiones tomadas en el presente, es decir, en establecer un puente entre el punto en que nos encontramos y aquel al cual queremos llegar, mediante la elección de los medios para tal fin.”

Mintzberg nos dice: “El objeto del plan consiste en especificar un output deseado (un nivel de exigencia) en algún momento futuro, y el objeto del control consiste en determinar si se ha cumplido el mismo. Así, pues, la planificación y el control están tan estrechamente unidos como el caballo y el carro: no puede haber control sin una planificación previa, y los planes pierden su influencia sin un control de su desempeño. Juntos regulan los outputs indirectamente también el comportamiento.”

Podemos distinguir dos sistemas de planificación y control fundamentalmente distintos; uno se ocupa de la regulación del rendimiento general y el otro intenta regular acciones determinadas. Dado que el primero efectúa principalmente un control a de los resultados, lo denominaremos control de rendimiento. En otras palabras, (...) la organización puede regular sus outputs de dos modos distintos: utilizando el control de rendimiento para medir los resultados de toda una serie de acciones y empleando dicha información para instaurar cambios (...), o bien utilizando la planificación de acciones para determinar de antemano las decisiones o acciones concretas que serán necesarias (...).”

### FACTORES QUE CONDICIONAN EL PLANEAMIENTO

La función de planeamiento en las organizaciones se encuentra influenciada en su desarrollo y ejecución, tanto por factores internos como externos a la organización, caracterizados integralmente como contexto.

A los factores internos podemos clasificarlos en:

- a) Tamaño de la organización: el mismo está relacionado tanto con el número de niveles jerárquicos como con el número de divisiones funcionales que la componen. Las grandes organizaciones de esta manera tendrían estructuras más complejas que las organizaciones más

pequeñas. Así, cuanto mayor sea la organización, más compleja será su estructura, más especializados estarán sus tareas, más diferenciadas sus unidades y más desarrollado su componente administrativo. Esto implicará a priori una necesidad de mayor coordinación de las unidades entre sí, y esto se logra a través de la implementación de sistemas de planeamiento y control.

Al mismo tiempo, no se puede afirmar que por ser una organización pequeña, no exista en su seno un sistema de planeamiento y control. En organizaciones con alto número de profesionales se puede presentar menos formalización, pero al administrar por objetivo le permite implementar sistemas de planeamiento y control para medir el correcto desempeño de sus miembros.

b) **Cultura organizacional:** la misma presupone un sistema de creencias y valores que integra y cohesiona a los individuos que forman parte de la organización, que da origen a sus características. Estará conformada por todos los aspectos formales y no formales existentes, que reglamenten y normen las relaciones interpersonales de los individuos que forman parte de la organización.

Toda organización, a través de la interacción de sus miembros, crea su propia cultura organizacional. Esto implica no sólo la aceptación, por parte de los integrantes y del sistema formal, sino también la aceptación del sistema no formal, donde se reflejan las disputas internas y externas. Esta situación de posible conflicto puede ser uno de los motivos principales del fracaso de la implementación del sistema de planeamiento y control, debido a que las disputas de poder tienden a incrementarse cuando hay proceso de asignación de medios y recursos.

Los factores externos son de creciente importancia en el desarrollo de las organizaciones, debido a la complejidad que significa el manejo de los negocios. El contexto se vuelve cada vez más complejo y turbulento, entonces las organizaciones deben poder adaptarse a los cambios que aquél genera a fin de poder sobrevivir.

c) **Medio tecnológico:** se puede definir a la tecnología como el conocimiento de una sociedad, y la forma en que se aplica y utiliza; así los recursos de una economía se convierten en producción de bienes o servicios que luego son ofertados para su consumo.

La base tecnológica, que poseen las distintas sociedades, afecta las oportunidades que tienen las organizaciones para desarrollarse. Todo intento de desarrollo de una organización está condicionado por la tecnología que está a su alcance y uso.

Podemos clasificar en general a las sociedades como: tradicionales, cuando las mismas emplean relativamente poca tecnología y su producción derivada es de escasa magnitud, y modernas, cuando utilizan mayor tecnología obteniendo así productos con un mayor valor agregado, así también el uso de recursos más eficientes. La aplicación de tecnología en los procesos de producción trae aparejado que la mano de obra sea más productiva.

d) **Medio económico:** para la mayoría de las organizaciones, éste es un factor primordial, pues el desarrollo de las actividades está íntimamente relacionado con los mercados a donde dirigen sus productos, donde dirimen con otras organizaciones las preferencias de los consumidores, y donde obtienen los recursos necesarios para continuar con su operatoria.

Las condiciones económicas que rodean a las organizaciones afectan directamente el comportamiento de éstas y la forma en que desarrollan sus negocios. La manera en que se comporta la competencia ya no alcanza al momento de analizar la influencia que la economía en general tiene en las organizaciones se encuentran inmersas demuestra la turbulencia y la dinámica

de las variables económicas, al momento de predecir el comportamiento no sólo de los mercados, sino también de los consumidores cuando se debe decidir la adquisición de bienes y/o servicios.

e) Medio político y social: se refiere esencialmente a la forma y a los motivos por los cuales la gente vive y se comporta. Resulta difícil predecir el rumbo y velocidad del cambio en este sector. Las actitudes y las opiniones de las personas, de los formadores de opinión, de los diferentes actores sociales y del gobierno se tornan importantes al momento de analizar el ambiente político.

El medio político no debe considerarse siempre como una variable negativa para las empresas. Los gobiernos pueden decidir el estímulo de los negocios y la apertura de mercados como paso previo a la satisfacción de las demandas sociales. Programas especiales de incentivo a la producción en determinadas industrias, incentivos financieros que alientan el establecimiento de bienes de capital, políticas de desarrollo del empleo y reglamentaciones impositivas son algunos ejemplos del rol de la política y la forma de afectación en las organizaciones.

La importancia de las distintas condiciones del medio varía con el tiempo, lo que hoy es importante puede no serlo mañana. La importancia esté en la potencialidad de ser crítico para con la organización a punto tal de poder afectar el normal desenvolvimiento y desarrollo de la misma en un futuro cercano.

## TIPOS DE PLANEAMIENTO

Una clasificación puede realizarse de acuerdo con el horizonte que se desea planear, y está íntimamente relacionada con el alcance temporal que tendrán los planes, los programas y los procedimientos que lo involucran, así como también los efectos que éstos producirán en la organización. Esta clasificación varía con el tipo de organización y el país donde se desenvuelve, por lo general:

- \* Corto plazo, hasta 18 meses
- \* Mediano plazo, desde 18 meses a los 5 años
- \* Largo plazo, más de 5 años.

Otro aspecto a tener en cuenta al momento de clasificar al planeamiento es la cantidad de recursos, tanto humanos como materiales, que se comprometen en cada acción que demande el planeamiento y la decisión que fundamenta su ejecución. Así podemos clasificar el planeamiento en:

- Estratégico: cuyo horizonte de instrumentación será el largo plazo, los recursos asignados y comprometidos en este proceso serán los de la organización toda, y las decisiones que acompañen este proceso estarán relacionadas con la adecuación de los planes a los objetivos de la organización: su instrumentación da por origen a las distintas políticas a seguir por los niveles gerenciales.
- Táctico: posee un horizonte de planeamiento a mediano plazo, incluye la organización de los recursos a través de la elaboración de los planes donde se contemple la reasignación y reestructuración de las funciones de acuerdo con las políticas establecidas por la dirección para la concreción de los objetivos, asignación de recursos para la ejecución de los planes y la instrumentación de los controles para la medición de los resultados.
- Operativo: el horizonte de planeamiento es el corto plazo, se define como la asignación de los recursos según la operatoria actual, y las decisiones adoptadas corresponden a establecer todos los procedimientos, tareas o acciones a desarrollar y que tengan como objetivo la ejecución y control de los planes.

Si tenemos en cuenta la forma de encarar la función de planeamiento, según Ackoff, establece las siguientes tipologías derivadas en las orientaciones temporales, si bien aclara que las mismas en realidad pueden presentarse de manera conjunta, pero siempre habrá alguna que predomine sobre la otra:

**Reactiva:** la orientación del proceso de planeamiento es el pasado. Se realiza teniendo en cuenta sólo el comportamiento pasado de la empresa y representa sólo una proyección de lo actuado.

- **Inactiva:** la orientación del proceso de planeamiento se sitúa hacia el presente, y da como respuesta satisfactoria, frente al contexto, el comportamiento actual de la organización.
- **Preactiva:** la orientación del proceso de planeamiento se realiza teniendo en cuenta el desenvolvimiento futuro de la organización frente al contexto o ambiente.
- **Interactiva:** considera el pasado, el presente y el futuro como aspectos diferentes, todos ellos a tener en cuenta al momento de efectuar el planeamiento, enriqueciendo este proceso con los distintos enfoques aportados.

## **Orientaciones básicas respecto al Planeamiento**

En una entrada anterior (Sistema de Planeamiento) nos habíamos referido a la clasificación realizada por Ackoff, en su libro "Planificación de la empresa del futuro", respecto de las orientaciones que ha influido al planeamiento, en razón del tiempo, de la persona y de la situación analizada; volviendo sobre el tema respecto de los motivos u orientaciones por los cual el planeamiento ha variado; el autor no indica que existen cuatro orientaciones básicas, ellas son: reactivista, inactivista, preactivista e interactivista.

- **Orientación Reactivista:** A los reactivistas no les satisfacen las cosas tal como están, ni el modo en que ocurre; tienden a entrar al futuro de cara al pasado, por lo que tienen una visión más clara del lugar de donde vinieron que del lugar hacia el cual se dirigen; prefieren tratar con personas y valores en vez de hechos y eficiencia. Sus evaluaciones y juicios están enraizados en la moralidad, no en la ciencia. Se sienten más tranquilos pensando cualitativamente que cuantitativamente.

Las organizaciones reactivistas se planean de abajo hacia arriba.

La planeación reactivista trata los problemas separadamente, no sistemáticamente, por lo que pasa por alto las propiedades esenciales del todo y muchas de las propiedades importantes de las partes individuales.

- **Orientación Inactivista:** Los inactivistas están satisfechos con las cosas tal como están.

Sus objetivos son la sobrevivencia y la estabilidad.

Las organizaciones inactivistas tienden a convertirse en instituciones de medio autocráticos y fines democráticos. Estas organizaciones se desempeñan bien únicamente cuando las circunstancias que las rodean son favorables.

- **Orientación Preactivista:** Los preactivistas creen que el futuro será mejor que el presente y que el pasado, por lo tanto, buscan acelerar el cambio, para explotar las oportunidades que traiga.

Los preactivistas creen en el desarrollo tecnológico, pues consideran que hará el futuro muy diferente del pasado, por tanto conceden poca importancia a la experiencia. Solo confían en el experimento.

Las empresas interactivistas tienen como principal objetivo el crecimiento.

La planeación preactivista consiste en predecir el futuro y prepararse para él. La preparación consiste en dar los pasos necesarios para minimizar o evitar las amenazas del futuro y explotar las oportunidades futuras. Este tipo de planeación se hace de arriba hacia abajo.

- **Orientación Interactivista:** Los interactivistas consideran al pasado, al presente y al futuro como aspectos diferentes, pero inseparables, de la problemática para la cual se planea; se concentran en todas las orientaciones al mismo tiempo. Esta creencia se debe a que si no se toman en cuenta los tres aspectos temporales de una problemática, el desarrollo será obstruido.

Los interactivistas piensan que el futuro está sujeto a la creación, por lo que consideran a la planeación como "...el diseño de un futuro deseable de la invención de los métodos para llegar a él."

Los interactivistas confían más en la experimentación que en la experiencia, para encontrar soluciones a los problemas de cualquier tipo, sin embargo, también confían en la experiencia, más que en el experimento, para revelar problemas que requieren solución.

El objetivo es maximizar su capacidad para aprender y para adaptarse: desarrollarse.

## Tipos de Planeamiento

Siguiendo con la lectura del libro "La planificación de la empresa del futuro", (ver entrada anterior: Orientaciones básicas respecto al Planeamiento) de Russell Ackoff; los seres humanos suelen perseguir diferentes fines, pero no se quedan solo allí, pues también, el ser humano se caracteriza por perseguir ideales. No obstante, son escasas las veces en que se toman en cuenta las características de los seres humanos en el proceso de planeación.

Existen diferentes tipos de fines:

- Las metas: las metas son los fines que podemos esperar alcanzar dentro del periodo cubierto por la planeación.
- Los objetivos: los objetivos son los fines que no esperamos alcanzar dentro del período planeado, pero sí en una fecha posterior. Hacia estos fines es posible hacer ciertos progresos dentro del periodo para el que se planea.
- Los ideales: los ideales son los fines que creemos inalcanzables, pero hacia los cuales pensamos que es posible avanzar durante y después del periodo para el cual se planea.

Esta clasificación de fines es importante, ya que, dependiendo de que tipo de fines se toman en cuenta la planeación se puede clasificar en: operacional, táctica, estratégica y normativa.

Tipos de Planeación	Medios	Metas	Objetivos	Ideales	Posturas asociadas:
Operacional	elegidos	impuestas	impuestos	impuestos	Inactivismo
Táctica	elegidos	elegidas	impuestos	impuestos	Reactivismo
Estratégica	elegidos	elegidas	elegidos	impuestos	Preactivismo
Normativa	elegidos	elegidas	elegidos	elegidos	Interactivismo

Tipos de Planeamiento según Ackoff

Distintos tipos de planeamiento, Ackoff clasifica la planeación en:

- **Planeación Operacional:** consiste en seleccionar medios para perseguir metas que son dadas, establecidas o impuestas por una autoridad superior, o que son aceptadas por convenio. Es tipo de planeación es a corto plazo.

Los inactivistas son los que prefieren la planeación operacional, ya que su meta, mantener las cosas tal como están, les es impuesta.

- **Planeación Táctica:** consiste en seleccionar medios y metas para perseguir objetivos dados, establecidos o impuestos por una autoridad superior, o que son aceptados por convenio. Este tipo de planeación tiende a ser a mediano plazo.

Los reactivistas son quienes prefieren este tipo de planeación. Deben seleccionar los estados previos a los que desean retornar, su meta, y los medios para alcanzarla.

- **Planeación Estratégica:** consiste en seleccionar medios, metas y objetivos. Los ideales son dados por una autoridad superior. Este tipo de planeación tiende ser de largo alcance.

Los preactivistas son los que prefieren este tipo de planeación, y su visión abarca un periodo más amplio que el que cubre la planeación.

- **Planeación Normativa o Interactiva:** requiere la selección explícita de medios, metas, objetivos e ideales. Este tipo de planeación cubre un periodo indefinido.

Los interactivista son quienes realizan este tipo de planeación.

El autor considera que este es el mejor tipo de planeación ya que es la que proporciona la mejor oportunidad para enfrentar eficientemente el cambio acelerado,

la creciente complejidad organizacional y la turbulencia del medio ambiente. Además de ser la única que da énfasis al desarrollo individual, organizacional y social, así como al mejoramiento de la calidad de vida.

“Los cuatro tipos de planeación: operacional, táctica, estratégica y normativa, están cada vez más extendidos. La planeación operacional no sólo es la de menor alcance, sino que tiende a afocarse (bis) sobre los pequeños subsistemas de la organización para la que planea, tratándolos a cada uno en forma independiente. La planeación táctica tiene una perspectiva de alcance intermedio, y se enfoca principalmente sobre las interacciones dentro de la organización como un todo. La planeación estratégica es de más largo alcance, y engloba no sólo las relaciones internas, sino también las relaciones entre la organización como un todo y su medio ambiente ‘transaccional’, con el cual interacciona directamente y sobre el cual tiene cierta influencia. La planeación normativa se extiende por un periodo indefinido, y tiene que ver con todas las relaciones internas y externas, incluyendo las relaciones entre la organización y su medio ambiente contextual, sobre el cual no tiene influencia, pero del cual sí recibe influencia.”

## **Principios, Fases y Beneficios de la Planeación Interactiva**

Siguiendo la lectura del libro “La planificación de la empresa del futuro”, de Russell Ackoff; que comenzamos en dos entradas anteriores (Orientaciones básicas respecto al planeamiento y Tipos de Planeamiento); el autor nos indica que para poder aplicar la planeación interactiva hay que conocer cuales los principios operativos que la sustentan. Estos principios operativos son tres: el principio participativo, el principio de continuidad y el principio holístico.

**El Principio Participativo:** Asevera que en el proceso de planeación, el proceso es el producto más importante. Es mediante la participación en el proceso de planeación que los miembros de la organización pueden desarrollarse, por lo cual, se otorga la oportunidad de participar a todas las personas para las que se planea.

La planificación debe ser recreativa y productiva de manera tal que se mejore la calidad de vida de trabajo de los que participan en ella y se les capacite para desarrollarse.

**El Principio de Continuidad:** Se debe observar de forma continua los efectos de la implementación de los planes, así como las suposiciones sobre las cuales éstos se basan, ya que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud. Debido a esto ningún plan puede funcionar como se esperaba por más bien preparado que esté.

Uno de los motivos por los cuales es recomendable la planeación continua es porque cuando se persigue algo que se valora, el valor que se le asigna frecuentemente varía a medida que se va acercando a él. Los valores de la gente cambian tanto como los hechos, y sus cambios también requieren una modificación apropiada en los planes.

**El Principio Holístico:** Enuncia que mientras más partes y niveles de un sistema se planeen simultánea e interdependientemente, mejores serán los resultados. Este concepto de planeación, de todo a la vez, se opone al concepto de planeación secuencial.

Fases de la Planeación Interactiva: En la planeación interactiva las fases no necesitan un orden específico, ya que: "...son aspectos interdependientes de un proceso sistemático, en el que cada una alimenta y es alimentada por las demás, particularmente en la planeación continua. Los resultados de cualquier fase pueden originar la necesidad de ajustes en algunas otras fases." (Ackoff).

Por lo tanto, el orden en que a continuación serán presentadas no es el orden en que se deben iniciar ni terminar, puede dejarse una incompleta y comenzarse otra.

La planeación consta de cinco fases:

1. **Formulación de la problemática:** La problemática de una empresa es el futuro que le depara su conducta y la de su medio ambiente. El propósito de formular una problemática es identificar la naturaleza de las amenazas, a menudo ocultas, y sugerir los cambios que incrementen la capacidad de la empresa para sobrevivir.
2. **Planeación de los fines:** Los fines son los resultados que persiguen las acciones. El procedimiento para determinar qué fines deben perseguirse, empieza con la especificación de los ideales, continúa con los objetivos y termina con las metas. Es en esta etapa en la que se diseña el futuro más deseable.
3. **Planeación de los medios:** Un medio es algo que produce un resultado deseado o permite acercarse a él. Existen diferentes tipos de medios: los actos, las series de acciones, procedimiento o procesos, las practicas, los proyectos, los programas, las políticas, entre otros.
4. **Planeación de los recursos:** La determinación de cuales recursos se requerirán y cómo se obtendrán los que no están disponibles. Hay cuatro tipos de recursos que debe ser tomados en cuenta: Los suministros, las instalaciones y el equipo, el personal y el dinero, sin olvidar, posiblemente el recurso más importante, la información.

5. Diseño de la implementación y el control: Por medio de la implementación y el control, se obtiene una retroalimentación continua. Aquí se determina quién va hacer qué, cuándo y dónde, además de cómo se va a controlar la implementación y sus consecuencias.

Beneficios y Recompensas de la Planeación Interactiva: El principal beneficio que se obtiene de la planeación interactiva es la incrementación en la capacidad de la mayoría de los miembros de la organización para comprender globalmente su empresa, todo esto gracias al beneficio de la participación de los diferentes miembros de la organización en el proceso de la planeación.

Las recompensas de este tipo de planeación son: el progreso hacia los ideales, la satisfacción inherente al proceso y el desarrollo personal de la organización que produce. Al proporcionar la oportunidad de combinar juego y aprendizaje con el trabajo, tal planeación permite a los individuos disfrutar de una elevada calidad de vida en el trabajo.

El Papel del Planeador Profesional en la Planeación Interactiva; su principal función es el de alentar y facilitar la planeación de los demás por ellos mismos. Los profesionales de esta área deben proporcionar la motivación, la información, los conocimientos, la comprensión, la prudencia y la imaginación que requieren los demás para planificar eficientemente por su propia cuenta.

Otras de las tantas funciones del planeador profesional es la de diseñar, planear y administrar la implementación del proceso de planeación.

Obstáculos de la Planeación Interactiva: Por otra parte, Ackoff resume que los impedimentos que aparecen en la planeación interactiva son:

- a. Miedo a los cambios.
- b. Remoción de las personas claves.
- c. Las reubicaciones.
- d. La aparición de crisis.

## **La naturaleza de la planeación**

De acuerdo a lo que leemos en Russell Ackoff (1972), la planeación es un proceso de toma de decisiones; pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación. Sin embargo, son menos obvias las características que hacen de la planeación una clase especial de toma de decisiones. Es peculiar en tres sentidos:

1. La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción, o sea, es una toma de decisión anticipada.
2. La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes; esto es, un sistema de decisiones.

Los conjuntos de decisiones que requieren planeación, tienen las siguientes características:

Son demasiado grandes como para manejar todas las decisiones al mismo tiempo. De allí que la planeación deba dividirse en etapas o fases.

El conjunto de decisiones necesarias no puede subdividirse en subconjuntos independientes.

Estas dos propiedades sistemáticas de la planeación explican por qué la planeación no es un acto, sino un proceso, el cual no tiene una conclusión ni punto final natural.



Es un proceso que (idealmente) enfoca la “solución”, pero nunca la alcanza en definitiva por dos razones. Primero no existe límite respecto al número de revisiones posibles de las primeras decisiones. En segundo lugar, tanto el sistema que se está planeado como el medio donde se ha de realizar, se modifican durante el proceso de planeación y, por ende, nunca es posible tener en consideración todos los cambios. La necesidad de actualizar y “mantener” un plan, deriva en parte de este hecho.

3. La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran al menos que se haga algo al respecto.

La planeación es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción, en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea y que, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable.

### **Otra mirada sobre Planeamiento**

Cómo decíamos en una entrada anterior (Sistemas de Planeamiento); la definición a priori de planeamiento proviene de hacer planes. En este sentido, podemos inferir que los planes son tipos especiales de decisiones que se preparan con anticipación a algún acontecimiento previsto. Esto se debe en parte a que los ambientes están cambiando en forma vertiginosa, donde las predicciones no son confiables, y la labor del directivo tiene que estar orientada a identificar el rumbo o dirección que la organización debe tomar, los recursos con que debe contar, y la estructura orgánica que debe plasmar, para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Desarrollo del planeamiento: El planeamiento es un proceso formal en que se fijan metas específicas y se establecen planes detallados para alcanzarlas. De esta manera, muchos autores describen los resultados del proceso de planeamiento como una cadena “de medios y fines”, en que los fines son metas y los medios son los planes que deben implementarse para poder alcanzar las primeras. En esta cadena, los medios para alcanzar cada una de las metas sucesivas contienen los fines hacia los cuáles se dirigen los medios del nivel anterior.

Dichos planes deben prepararse formalmente y deben ser: observables, objetivos, lógicos y realistas. El planeamiento, entonces, es un proceso que empieza con objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos; establece una organización para llevar a la práctica las decisiones; e inclusive una revisión del rendimiento y retroalimentación para producir un nuevo ciclo de planeamiento.

Este proceso de planeamiento presenta un enfoque racional analítico, que es apropiado para un ambiente estable y previsible, donde el responsable del planeamiento puede elegir entre los distintos escenarios posibles, acotando el nivel de alternativas estudiadas.

Por otra parte, los ambientes inestables y la marcada incertidumbre con que cuentan los directivos hace que el proceso de planeamiento sea más flexible, poniendo énfasis en la formulación de los posibles escenarios de ocurrencia, y las metas claras asociadas a cada uno de ellos.

Estos dos tipos de planeamiento si bien no se excluyen mutuamente, corresponden a un continuo de mayor a menor definición que los directivos de la organización deben realizar en función de las características propias de la empresa y/o del mercado donde se desarrolla la misma. En ambos casos el proceso general de planeamiento es el mismo, puesto que comprende los mismos pasos básicos: Diagnóstico (Formulación de la Problemática), Fijación de Prioridades (Planeación de los

Fines y de los Medios), Determinación de los pasos de acción (Planeación de los Recursos), y Desarrollo de un sistema planeamiento y control de gestión (Diseño de la implementación y Control).

**Prezzi:**

Planeacion: La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción. Es una “toma anticipada de decisiones”, un proceso de decisión sobre lo que va hacerse y cómo se va a realizar antes de que se necesite actuar.

Sistema de planeación: sistema que canaliza y potencia el proceso de generación, desarrollo, aplicación y control de planes, asegurando consistencia y efectividad.

Factores condicionantes



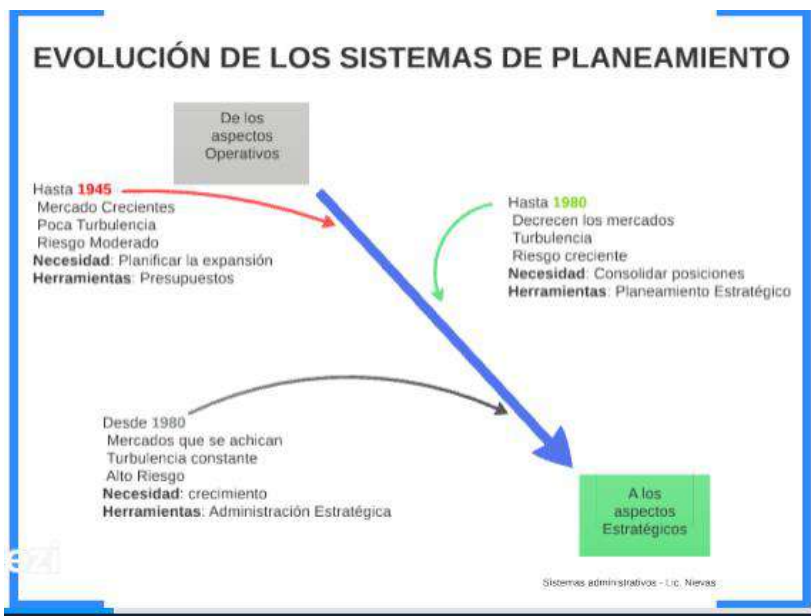
Factores que atentan contra la gestión de planeamiento:

- Externos: no se puede planificar, no se puede hacer un pronostico mensual, no es aplicable en nuestro país.
- Internos: en esta empresa no va a funcionar, no sirve para nada, es un dibujo, lo hacemos para cumplir con las directivas gerenciales.

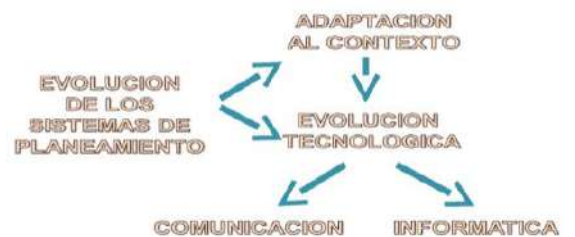
Planeamiento y contexto: ¿Qué es la crisis? ¿estamos en crisis? ¿entendemos la crisis?

Análisis del contexto

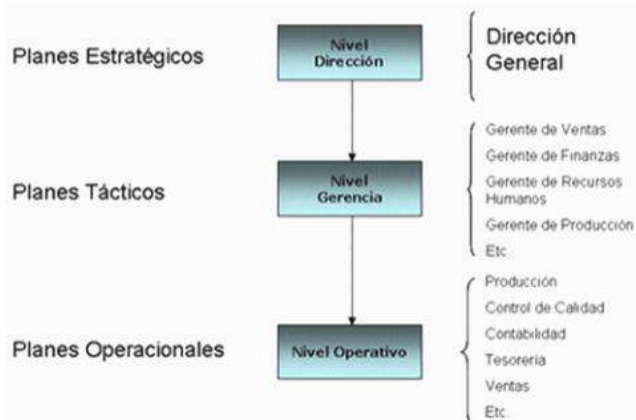
TURBULENCIA: inestabilidad, estancamiento, declinación de mercados, presión social, presión tributaria y fiscal, presión de cambio tecnológico, etc.



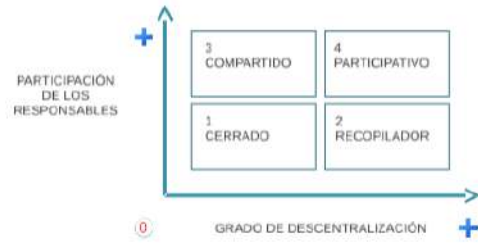
EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE PLANEAMIENTO



## TIPOS DE PLANEAMIENTO



## ESQUEMAS DE PLANEAMIENTO



Planificador profesional(Ackoff): el papel de este planificador en la planeación interactiva no es preparar planes para los demás, sino alentarlos para que planeen eficientemente por ellos mismos.

Puede diseñar, planear, y administrar la implementación del proceso de planificación.

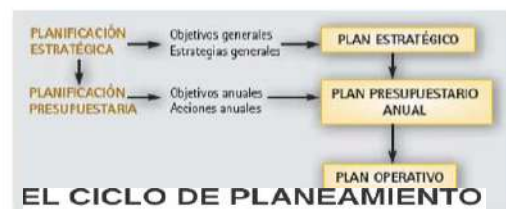
¿Qué es estrategia para una organización? Es un conjunto integrado de acciones diseñada para obtener una ventaja competitiva sustentable a lo largo del tiempo.

Planeamiento estratégico: es el proceso mediante el cual, a partir del análisis estructural y el pensamiento creativo, la empresa desarrolla una estrategia competitiva.

## ESQUEMA DE PLANEAMIENTO



### Procedimiento



Planificación de la empresa del futuro

Concepto cambiante del mundo

La era de la maquina: el análisis, el reduccionismo, el determinismo, el mecanicismo.

La era de los sistemas: naturaleza de un sistema,

- La conducta de cada elemento tiene un efecto sobre la conducta del todo.
- La conducta de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.
- Cada grupo de elementos tiene un efecto sobre la conducta del todo.

El pensamiento científico:

- Identificar un todo que contenga (un sistema) del cual el objeto que se va explicar es una parte.
- Explicar la conducta o la propiedades del todo que contiene.

- Explicar las propiedades del objeto en término de sus funciones dentro del todo.

Tipología de la planificación: reactivismo, inactivismo, preactivismo e interactivismo

Clasificación de la planeación: operacional, táctica, estratégica y normativa.

Principios de la planeación interactiva:

- Participativo
- De la continuidad
- Holísticos:
  - Principio de coordinación(simultánea e interdependiente)
  - Principio de integración (interdependiente en distintos niveles)

Fases de la planeación interactiva

- Formulación de la problemática (conjunto de amenazas y oportunidades). Requiere 3 tipos de estudio:
  - Análisis de sistemas (la empresa hoy)
  - Analisis de las obstrucciones
  - preparación de las protecciones de referencia.

- Planificación de fines (Diseño del futuro más deseable).

3 tipos de fines:

- Metas, es un fin que se puede conseguir en el corto plazo.
- Objetivos, es un fin que puede alcanzarse en el largo plazo.
- Ideales, es un fin que nunca podrá alcanzarse, pero al cual se quiere tender.

Pasos a seguir:

- seleccion de la misión
- especificar las propiedades que ha de poseer la organización y su comportamiento con base en una perspectiva ideal
- elaborar un diseño Idealizado
- formular la aproximación más cercana a este ideal
- identificar las brechas entre esa aproximación y el estado de las cosas.

El diseño Idealizado de una organización debe ser:

- Técnicamente factible, La organización diseñada deberá tener un sistema técnico posible.
- Operacionalmente viable, Con su operatoria deberá ser capaz de sobrevivir en lo que podría ser su ambiente.
- capaz de un rápido aprendizaje y adaptación, debe poseer la capacidad De ser mejorada de manera continúa desde el interior como exterior.

El producto del Diseño Idealizado debe ser un sistema que persiga ciertos ideales, alcanzandolos con una eficiencia cada vez mayor y debe ser capaz de aprender y adaptarse. Para ello debe:

- (Re) diseñar los sistemas de información
- (Re) diseñar la estructura de la organización

- Planificación de medios (selección o creación de los medios para realizar los fines). Un medio es algo que produce un resultado deseado o permite acercarse a dicho resultado.

Tipos de medios:

- actos, comportamientos emprendidos de una vez
- procedimientos, Una secuencia de actos dirigidos a producir el resultado deseado.
- Prácticas, son acciones o curso de acción repetidos.
- proyectos, son sistemas de acciones simultáneas que se dirigen a obtener un obtener un resultado acotado.
- programas, Son sistemas de proyectos dirigidos a obtener un conjunto de resultados, de larga duración.
- políticas, son reglas para la selección o exclusión de medios

Una vez completado el diseño detallado, debe compararse con el escenario de referencia. Las diferencias entre ambos constituyen las brechas que la planeación debe tratar de cerrar.

- Resuelta
- Atenuada
- Disuelta

• Formulación de Alternativas:

- control de las causas de incertidumbre: integración vertical (control de toda la cadena de valor). Ejemplo: adquirir a los proveedores de insumos.
- control de los efectos de incertidumbre: integración horizontal (vender un producto en varios mercados). Ejemplo: producir camisas y venderlas con distintas marcas para distintos mercados
- incentivos
- capacidad de respuesta (panificar la contingencia)
- inducir a la cooperación
- reducir conflictos

Uso de modelos: los modelos son representaciones simplificadas de la realidad, que se pueden manipular y utilizar para predecir y evaluar las consecuencias de una elección de medios.

Tipos de modelos:

- Los icónicos, mismas propiedades en menor escala.
- Los análogos, se representan las cualidades más relevantes.
- Los simbólicos, Utilizan símbolos para representar las propiedades. Son más generales, abstractos y difíciles de contruir. Son los que mejor sirven.

• Planificación de los recursos (cuáles se requerirán y obtendrán)

Se puede planear y responder las siguientes preguntas.

¿Qué tipo de recursos se requieren, cuando y donde? ¿Estarán disponibles? ¿Hay brecha entre lo requerido y lo disponible? ¿Cómo cerrar esa brecha? ¿Cuánto cuesta cerrar esa brecha?

Tipos de recursos:

- Suministros (materas primas, materiales, energía y servicios)
- Las instalaciones y el equipo
- el personal
- las necesidades financieras (dinero)

• Planificación de la implementación y control ( Determinar los responsables, los tiempos, el lugar y el tipo de control y sus consecuencias)

La implementación y el control no solo parte de la planeación, no son pasos subsiguientes. Constituyen la consumación de un ciclo de planeación e inicio del otro.

El control es un proceso de aprendizaje que mejora el proceso de planeación interactiva de la organización.

¿Por qué planificar? La turbulencia por definición es irregular, cambiante, errática, pero profundizando sus causas puede ser analizada, pronosticada y administrada. Drucker

## Teoría de Manual de Procedimientos

### Blog

**Introducción:** Desde el enfoque denominado “sistémico”, podemos concebir a la organización como un sistema que interactúa con el medio, que capta insumos, los procesa (agrega valor) y entrega resultados (bienes o servicios) para satisfacer determinadas necesidades del destinatario.

Dentro de este marco, las organizaciones realizan diversas actividades encadenadas en procesos para el logro de los objetivos deseados. El foco estará puesto en el flujo de actividades que lleva a cabo la organización, traspasando las fronteras que delimita la estructura

Para conocer y analizar una organización y producir mejoras en su funcionamiento es imprescindible determinar claramente los procesos y procedimientos que la componen y sus características principales. En otras palabras, es necesario conocer en forma precisa qué procesos se desarrollan en la organización, diferenciando entre aquellos que contribuyen directamente a cumplir su misión y objetivos y los que apoyan y facilitan a los primeros.

Este enfoque permite identificar el producto de las organizaciones (qué hacen), visualizar el destinatario de los bienes/servicios (para quién) y facilita el análisis de los procesos/procedimientos (cómo se hacen).

**¿Qué es un Proceso?** Es todo conjunto articulado de procedimientos que agregan valor a los insumos que se llevan a cabo para obtener un resultado esperado.

El resultado de un proceso es un producto o servicio (intermedio o final) producido para ser entregado a alguien que lo usará o transformará.

Los procesos son la materialización operativa de los objetivos de la organización, por cuanto determinan en qué forma se organizan, suceden, complementan y coordinan los diferentes procedimientos.

### Tipos de Procesos

Los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización se pueden clasificar de la siguiente manera:

**A. Procesos sustantivos o primarios:** Son todos aquellos que conducen necesariamente al cumplimiento de los objetivos o finalidad de la organización.

**B. Procesos de apoyo, secundarios o administrativos:** Su existencia y operatividad aseguran que los objetivos de los procesos primarios se cumplan. Apoyan las tareas sustantivas. Son vitales para la operación de una organización, pero no agregan valor al producto o servicio directamente. Están impulsados por las necesidades de los usuarios internos.

**C. Procesos de gestión:** Son los referidos a la organización vista como un conjunto de procesos interrelacionados por un mismo objetivo o misión. Es importante destacar que, a diferencia de los dos primeros, raramente están relacionados con la operatividad diaria.

Se desarrollan a lo largo de largos períodos de tiempo. Armonizan y regulan el accionar de los dos procesos anteriores.

**¿Qué es un procedimiento?** Un procedimiento es el conjunto de actividades que se relacionan con la finalidad de cumplir con un objetivo parcial del proceso (comúnmente a corto plazo), que se sigue repetidamente (por ejemplo, el procedimiento de contratación de personal o liquidación de haberes).

El desarrollo de procedimientos constituye la base insustituible sobre la que la organización se apoya para el logro de sus objetivos en condiciones de eficiencia y eficacia, obteniendo a su vez la información necesaria para la toma de decisiones.

**Configuración de un Procedimiento** Un procedimiento se caracteriza por tener la siguiente configuración:

- Un principio y un fin, es decir inicia con determinada tarea o evento y finaliza en otro, fijando así las responsabilidades en la ejecución del trabajo;
- Una ejecución de las tareas siguiendo un orden, es decir una secuencia lógica;
- Un resultado esperado (producto o servicio), dirigido a los destinatarios del producto o servicio;
- Supone distintos actores intervinientes en el procedimiento. Son todos aquellos que aportan su trabajo personal o en equipo, los materiales o la información;
- Información que es producida por cada tarea y que al mismo tiempo es necesaria para su desarrollo.

**¿Qué es una Actividad?** Se refiere al conjunto de tareas que son necesarias establecer y ejecutar, a los fines de satisfacer parcialmente los requerimientos de un procedimiento. Supone distintos actores intervinientes en el procedimiento; quienes aportan su trabajo personal o en equipo, los materiales o la información, para desarrollar la tarea.

**¿Qué es una Tarea?** Se refiere a la ejecución de un determinado trabajo. En sí, constituye la unidad atómica del proceso, es decir, implica la menor pieza en que se puede desagregar al mismo.

**¿Qué es un Manual de Procedimiento?** Los manuales de procedimientos son instrumentos que establecen formalmente los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas. En ellos se describen las tareas necesarias que deben desarrollar las áreas, su intervención en las diferentes etapas del procedimiento, sus responsabilidades y formas de participación. Finalmente, proporcionan información básica para orientar al personal respecto de la dinámica funcional de la organización.

**Manual de Procedimiento- Definición** El “Manual de Procedimiento” es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse

**Metodología de Análisis de Procedimientos** A través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan; es importante que al emprender un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa. En este sentido se presentan las etapas necesarias para desarrollar el análisis de los procedimientos.

En este sentido se presentan las etapas necesarias para desarrollar el análisis de los procedimientos:

1. Delimitación del procedimiento: ¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar? ¿Dónde se inicia? ¿Dónde termina?
2. Recolección de la Información: Consiste en recabar los documentos y los datos, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento, y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes. La misma se realiza mediante:
  - a) Investigación documental.
  - b) Entrevista directa.
  - c) Observación de campo
3. Análisis de la Información: Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.
4. Análisis del Procedimiento: Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se podrá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación: a) Eliminar b) Combinar c) Cambiar d) Mejorar e) Mantener

### **Ventajas del Manual de Procedimientos**

- a. Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- b. Auxilian en la inducción al puesto.
- c. Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- d. Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- e. Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- f. Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- g. Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- h. Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- i. Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- j. Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- k. Son guías del trabajo a ejecutar.

### **Desventajas**

1. Muchas organizaciones consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Muchos profesionales y/o gerentes desaconsejan su uso en función de la burocratización de las actividades.



3. Se consideran costos, las organizaciones prefieren invertir o gastar en otras herramientas administrativas.
4. Son limitativos del comportamiento de las personas en la organización, lo que puede volver a las tareas monótonas e impiden innovaciones o mejoras en su operación.
5. Su implementación es muy laboriosa, al requerir un intenso trabajo para su desarrollo y mantenimiento.
6. Si su elaboración es deficiente, provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
7. Si no se actualiza periódicamente puede perder efectividad y volverse obsoletos.
8. Incluye solo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales cuya vigencia e importancia es notoria para la organización.

**Elementos de un Manual de Procedimientos** En la actualidad existe una gran variedad de modos de presentar un manual de procedimientos, y en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que éste varía según los objetivos y propósitos de cada organización.

A continuación se mencionan los elementos más relevantes que se considera, deben integrar un manual de procedimientos: Identificación, Índice, Introducción, Objetivo(s) del Manual Descripción de los procedimientos.

¿Qué es un Manual de Procedimiento? Los manuales de procedimientos son instrumentos que establecen formalmente los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas.

En ellos se describen las tareas necesarias que deben desarrollar las áreas, su intervención en las diferentes etapas del procedimiento, sus responsabilidades y formas de participación.

Finalmente, proporcionan información básica para orientar al personal respecto de la dinámica funcional de la organización.

**Definición:** El "Manual de Procedimiento" es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

## TABLERO DE COMANDO

Blog:

**Tablero de comando: claves para definir indicadores:** Se trata de una herramienta eficaz para medir y conocer el estado de situación de una empresa. Cuantos más precisos sean los indicadores establecidos, mejor será la información obtenida.

El tablero de comando o control es una herramienta que permite hacer un seguimiento y medir diferentes indicadores de una empresa, reflejando el estado de áreas clave. Con la información recopilada, se obtiene un diagnóstico que ayuda a evaluar la estrategia planteada, optimizar los recursos y tomar mejores decisiones.

El secreto para implementar un buen tablero de comando se encuentra en la definición de los indicadores. Cuantos más establezcamos, más precisa será la "foto" que obtengamos y más

acertadas las decisiones. Si nos estamos alejando de los objetivos fijados, rápidamente podremos detectarlo y ajustar el curso de acción.

Para que el tablero resulte útil, los indicadores deberían seguir las siguientes reglas:

- **Que el indicador sea significativo.** Que tenga sentido y que su expresión no sea ambigua. Que su comportamiento no induzca a decisiones equivocadas,
- **Que en su incorporación al cuadro de mandos hayan intervenido los sectores involucrados.** Debe generarse un consenso de interpretación entre el responsable del tablero y los responsables de los sectores desde donde se genera el indicador.
- **Que la dirección superior se comprometa con el proceso de gestación del indicador.** Los máximos responsables de la organización deben emitir señales claras de su interés en el funcionamiento del sistema de indicadores.
- **Que se conozca con exactitud qué variables intervienen en el indicador y cómo se lo calcula.** Debe quedar claramente identificado el acceso a las variables de información básica que se utilizan para realizar el cálculo del indicador.
- **Que los datos básicos para el cálculo se encuentren siempre disponibles.** El funcionamiento del indicador debe operar a través de un proceso recurrente de captura de la información básica en tiempo y forma. No se lo calcula por excepción, sino por sistema.
- **Que estén individualizados aquellos sectores o personas responsables de aportar la información básica.** Los protocolos de procedimientos deben identificar a aquellos sectores o funcionarios de la organización desde donde debe fluir la información básica que requiere el indicador.
- **Que se identifique sin esfuerzo la conexión del indicador con otros, bajo condición de causa-efecto.** Es de gran importancia para el análisis detectar aquellos indicadores cuyo comportamiento impacta en el indicador, y a su vez aquellos que son impactados por el indicador.
- **Que estén definidos los parámetros de valor del indicador que determinan una expresión de fortaleza o de debilidad.** No debe integrar el cuadro de mandos un solo indicador sin haberse fijado dentro de un rango lógico de valor, es decir, los parámetros a partir de los cuales se lo interpreta como una fortaleza o como una debilidad.
- **Que se determine con precisión la periodicidad de su cálculo.** Según el mayor o menor grado de aproximación del indicador a los sectores operativos, se determinará la frecuencia de su cálculo.
- **Que se establezca un orden de permisos para el acceso al comportamiento del indicador.** Si bien el tablero de comando debe compartirse entre el personal, ciertas reglas de confidencialidad podrán restringir para algunos el libre acceso a sus indicadores.

### **Tablero de Comando - Breves conceptos**

El tablero de comando también suele ser denominado tablero de control y es empleado por los directivos de una organización para analizar su marcha o gestión, evaluando en forma constante y sistemática la organización en su conjunto, verificando si el grado de cumplimiento de las metas establecidas asegura el logro de la estrategia definida.

El Tablero de Comando, forma parte del sistema de información integrado de una organización, conjuntamente con el Sistema Contable, y el Sistema Presupuestario.

**Concepto:** El tablero de comando es un sistema de información cuya característica básica es organizar y presentar los datos a los directivos de una organización para el control de gestión y la toma de decisiones. Representa una exposición dinámica donde constan aquellos indicadores y sensores que significativamente pueden contribuir al diagnóstico integral de la gestión. Es el producto final de un sistema integrado de información para el Control de Gestión.

Es una herramienta de uso en los niveles de conducción o supervisión que permite diagnosticar adecuadamente una situación y de efectuar su monitoreo en forma permanente.

Del análisis e interpretación de la información proporcionada por el tablero de comando se pueden obtener algunas conclusiones:

- a) Si la gestión realizada se mantiene dentro de las pautas estratégicas predefinidas.
- b) Evaluación del desempeño de áreas, procesos o personas.
- c) Analizar el impacto en la ejecución de lo planificado.
- d) Cómo impactan en la organización los cambios que se producen en el contexto externo.
- e) Qué metas debieran ser replanteadas o reformuladas.

Pasos para la implementación

Para desarrollar un tablero de comando podemos considerar 3 etapas:

Etapas N° 1. Definición de la información necesaria.

La organización generalmente plantea su estrategia, para que las personas que trabajan en la misma actúen en función de dichos objetivos estratégicos. Estos últimos deben ser expresados como un conjunto integrado de objetivos con criterios de medición acordados oportunamente.

Para definir los objetivos, la dirección debe trabajar en forma conjunta con las gerencias o responsables de sectores – depende del tamaño de la empresa - y evaluar qué información necesitan, quién la debe brindar y en qué fecha se deben presentar los informes.

Este proceso de comunicación de la estrategia permite a la dirección asegurar que todos los niveles de la organización la conozcan, la comprendan y que los objetivos departamentales e individuales se alineen a ella. La amplia participación para la creación de un Tablero de Comando lleva más tiempo, pero ofrece las ventajas de obtener más información de mayor cantidad de directivos, que los mismos logren una mayor comprensión de los objetivos estratégicos de la empresa y un mayor compromiso para lograr dichos objetivos.

En principio, el tablero de comando se nutre en primera medida de información interna, y la misma debe:

- a) Incluir toda la información que la alta dirección ha definido como potencialmente estratégica.
- b) Brindar toda la información que se considere suficientemente significativa como para que sea motivo de análisis en los diferentes niveles de la organización.
- c) Que pueda ser comprendida y analizada para su discusión en las reuniones entre superiores, subordinados y pares.

La información externa, que se incluya en un tablero de comando, puede provenir de organismos públicos, competencia, publicaciones especializadas, etc. En todos estos casos se deberá asegurar y aclarar la confiabilidad y el origen de la fuente de información.

Etapa N° 2. Fijar los indicadores claves.

En esta segunda etapa hay que realizar la tarea de calcular índices y evaluaciones, o sea, convertir la información primaria que se ha definido y recolectada en la primera etapa, en información secundaria mediante el análisis, procesamiento y comparación de la misma. A su vez, hay que definir qué nivel de información se va a exponer en el Tablero de Comando mediante indicadores o sensores.

Es necesario tener en cuenta que en el Tablero de Comando solo se debe presentar la información relacionada con áreas claves, es decir aquellos sectores o situaciones que es relevante monitorear porque pueden afectar la continuidad o el progreso de la empresa o sector.

Los indicadores son expresiones acerca de determinados aspectos representativos de la realidad considerados para explicar algún aspecto de la misma

Los indicadores pueden ser datos, índices o ratios.

Definidas las áreas e indicadores que se van a utilizar en el Tablero de Comando, estos representan en si un diagnóstico completo de la gestión de un área en particular y de la organización en general, por lo tanto es necesario resguardarla y clasificarla a fin de tenerla disponible en el momento adecuado y no permitir la pérdida o filtración de la misma.

Todo el proceso de armado de los indicadores es conveniente realizarlo con la participación real de los sectores involucrados, lo cual da lugar a la discusión de los objetivos y el proceso de negociación correspondiente.

Etapa N° 3. Puesta en Marcha. El análisis de los indicadores

El Tablero de comando permite monitorear si la organización en su conjunto han alcanzado las metas establecidas.

En las organizaciones, normalmente, se realizan reuniones periódicas para analizar los resultados alcanzados y brindar las explicaciones o causas que motivaron que los mismos no fueran los esperados o planificados. El Tablero de Comando, es la herramienta que le brinda información a los distintos ejecutivos para la evaluación de dichos resultados.

Los distintos niveles jerárquicos que analizan los indicadores del Tablero de Comando deben estar en condiciones de detectar aquellas situaciones de debilidad o que representan problemas para la organización para determinar la mejor acción para su solución. También se deberían considerar las oportunidades que se pueden aprovechar y las amenazas que es necesario desterrar.

Esto implica que la organización debe analizar seriamente la evidencia y, llegado el caso, reconsiderar las conclusiones sobre las que se elaboró la estrategia, por ejemplo: sobre condiciones del mercado, conducta de los competidores y capacidades internas. El resultado de tal revisión puede ser reafirmar sus conceptos sobre la estrategia actual, ajustar relaciones cuantitativas o concluir que la organización requiere una estrategia diferente a la luz de las nuevas condiciones del mercado y/o de las capacidades internas.

**[Tablero de Control](#)**

Para la dirección de una empresa, podríamos definir al Tablero de Control (TdeC) como el "Conjunto de elementos -en su mayor parte indicadores- cuyo seguimiento y evaluación periódica le permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa".

El Tablero de Control deberá entonces facilitar el monitoreo de la situación y evolución de las áreas u operaciones claves. Sus elementos se presentarán estructurados de tal forma que permitirán tener bajo control la situación de aquellas variables que sean consideradas claves para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Si bien las interpretaciones de que es un TdeC son diversas, todas son coincidentes en señalar su característica fundamental: "debe orientar rápidamente a quien lo utilice a adoptar medidas correctivas, si son pertinentes".

### **Utilidad del Tablero de Comando**

Más allá de su importancia principal como herramienta de Control Estratégico, la utilización del TdeC puede ser utilizado para otros fines.

- a. Inicio del Sistema de Control Directivo,
- b. Diagnóstico de situación de la empresa,
- c. Generador de un estilo de dirección más estratégico en la empresa.

PDF:

### Que es el Tablero Integral de Control

Es un conjunto de Cuadros e Indicadores, cuyo seguimiento y evaluación periódica nos permitirán contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa, su performance y su potencial

### Objetivos de la TIC

- Saber qué está pasando en la organización
- Determinar dónde y cuándo hay que intervenir con una acción /decisión
- Obtener la información apropiada, en el momento apropiado, de la forma y para la persona que dirige la empresa
- Orientar la atención de todos hacia el monitoreo de los Factores Críticos de Éxito.
- Reducir el volumen de la información con información realmente por excepción
- Mostrar tendencias
- Acceder directamente a una única y confiable fuente de información
- Adecuarse a las necesidades y requerimientos de cada ejecutivo y de cada empresa
- Facilitar la simulación de escenarios futuros

### Tipos de tablero de control.

- Estratégicos, dirigir la organización
- Directivos, tomar decisiones
- Operativos, informar y operar.

Información interna:

- Factores Críticos de Éxito
- Análisis del negocio
- Análisis de valor y tiempos en los procesos
- Proyección de resultados
- Análisis de Costos
- Medición de Performance
- Ratios de Gestión

Información externa:

- Grado de satisfacción de los clientes
- Posicionamiento en el mercado de nuestra organización
- Medir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)
- Análisis de nuestra Industria
- Información de nuestros competidores
- Benchmarking

Información a obtener

- Contar con información oportuna y flexible, adaptada a las necesidades, analítica, interna y externa
- Información clasificada, por excepción, comparativa, gráfica
- Información íntegra:
  - no redundante
  - lenguaje único
  - actualización on line
  - conciliada
  - sin trabajo de mantenimiento
  - datos disponibles y accesibles

Business Intelligence Concepto que engloba todos los sistemas de información de una organización para obtener de ellos no solo conocimiento, sino una verdadera inteligencia que le confiera a la organización una ventaja competitiva por sobre sus competidores.

sin algunas diapo

## **ADMINISTRACION DE LA CALIDAD**

¿Qué significa Aseguramiento de la Calidad? Proporcionar bienes o servicios con la calidad apropiada

### ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

- La gestión, administración, la calidad total, TQM (siglas en inglés) pone en el centro de la conducta de la empresa valores y técnicas (procedimientos y herramientas) .Los valores conforman criterios de trabajo, definen un estilo
- Las técnicas transforman datos en información y llevan a la práctica los valores
- Al igual que la reingeniería de procesos, el benchmarking, y la empresa virtual , la administración o gestión de la calidad es una tecnología de gestión que promueve un cambio sistémico en las organizaciones.

PERSPECTIVA DE LA CALIDAD Ideas recogidas en algunos relevamientos con las que podemos coincidir o no : PERFECCION, CONSISTENCIA, ELIMINACION DE ERRORES, RAPIDEZ DE ENTREGA, CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS, PRODUCTO BUENO Y UTILIZABLE, PRODUCTO BIEN HECHO, BUENA RELACION PRECIOUTILIDAD

### CRITERIOS DE CALIDAD

- **Criterios basados en el juicio del consumidor:** excelencia, abstracta y subjetiva. No medible
- **Criterios basados en las especificaciones del producto:** se refiere a un atributo del producto claramente medible , por ejemplo: número de remaches, gramaje, número de puntadas por centímetro etc.
- **Criterios basados en los usuarios,** en lo que los usuarios desean, se llama *adecuabilidad* para el *uso* pretendido.
- **Criterios basados en el valor:** es decir entre su utilidad y su relación con el precio. Desde este punto de vista un producto de calidad es aquel que siendo tan útil como el de la competencia se vende a menor precio.
- **Criterios basados en la manufactura:** Este criterio define la calidad como el resultado deseable de una práctica de ingeniería (diseño y planificación) y de manufactura , es decir, cuando se cumplen las especificaciones.

ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD – LO NUEVO A continuación se incluye una lista de problemas de las organizaciones empresariales que invitan a pensar en la introducción de un sistema de gestión de la calidad:

- Visión poco clara o poco sistémica
- Falta de desarrollo continuo de los recursos humanos
- Falta de trabajo en equipo
- La participación de los empleados carece de objetivos claros, entrenamiento, apoyo y sostenimiento
- Comunicación deficiente
- Falta de forma estadística de pensar
- Exceso de ajuste
- Atrasos en entregas
- Desorden en plantas y oficinas
- Inventarios excesivos
- Sistema de incentivos no alineado
- Hincapié en la gestión de resultados
- Foco inadecuado en el cliente interno y externo
- Foco en la productividad de modo excluyente de la calidad
- Costos crecientes
- Devoluciones de productos frecuentes y que forman gran volumen

¿PUEDE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD RESOLVER ESTOS PROBLEMAS?

- Diversos estudios de casos muestran que la aplicación sistemática de la gestión de la calidad puede aliviar y aún eliminar algunos de los problemas enunciados.
- Entonces si parece tan promisoría las empresas deberían abrazarla sin dudar, sin embargo, tanto en la Argentina como en el resto del mundo desarrollado se perciben problemas de calidad..

## **Blog: [Definición de Calidad](#)**

La calidad es un concepto que ha ido variando con los años y que existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas, a continuación se detallan algunas de las definiciones que comúnmente son utilizadas en la actualidad.

La calidad es:

- Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- Despertar nuevas necesidades del cliente.
- Lograr productos y servicios con cero defectos.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- Sonreír a pesar de las adversidades.
- Una categoría tendiente siempre a la excelencia.
- Calidad no es un problema, es una solución.

## **ADMINISTRACION EN UNA PAGINA** Cómo utilizar la información para lograr sus metas

Establecimiento de objetivos y como utilizar la información para lograr las metas a través de la metodología TOPS (metodología creada por Khadem y Lorber). Metodología para definir objetivos y hacerle seguimiento y lograr alineación en toda la organización (una org vaya hacia el mismo rumbo).

*Preámbulo: el ciclo estratégico de cualquier organización parte de un planeamiento de objetivos (paso n°1). Luego de establecer los objetivos, se establece una estrategia, posteriormente se planifica (cómo ejecutar esa estrategia), luego se ejecuta (puesta en marcha), sigue una fase de seguimiento control y la última fase de valuación*

*Objetivos: que queremos lograr en un lapso de tiempo específico*

*Estrategia: como lo vamos a hacer, cuáles serán las acciones que vamos a realizar para lograr el cumplimiento de objetivos.*

*Planificación: definimos quien, y con qué se va a lograr los objetivos planteados , es decir el uso de los recursos, ya sean financieros, humanos, tecnológicos*

*Ejecución: la puesta en marcha de las acciones que se definió en la estrategia, para lo cual nos apoyaremos en unos recursos para lograr esos resultados.*



*Seguimiento y control: comparamos lo planeado con los resultados, son momentos específicos a lo largo del tiempo que nos establecimos para lograr el objetivo para identificar como vamos y si es necesario hacer un cambio en la estrategia para garantizar el logro de objetivos.*

*Valuación: aquí verificamos el logro de objetivos, o sea ya se cumplió el periodo de tiempo al cual dijimos que íbamos a lograr esos objetivos y lo que hacemos es una comparación del estado inicial con el estado final y vemos en que proporción cumplimos ese objetivo.*

\*contar con poca información o con mucha información, pero no era la requerida.

Premisa básica: “si no sabes que esta mal no podrás arreglarlo”. SABER QUE ESTA MAL.

Toda persona, todo colaborador de una organización primero tiene que saber que esta mal, porque sino no sabrá que acciones ejecutar para solucionar.

2da premisa: PARA SABER QUE ESTA MAL--- SE NECESITA INFORMACION (no atiborrarnos con muchos datos sino con buenas fuentes de información)

A veces en las organizaciones tenemos muchos datos y poca información, muchos informes, demasiados indicadores de gestión, reportes, pero a veces no se le da el uso adecuado a esa info, y no sabemos darle la importancia o cual nos será útil para poder establecer nuestros objetivos y lograrlos.

3era premisa: TENEMOS POCOS TIEMPO Y DEBEMOS TOMAR MUCHAS DECISIONES. Entonces si nos atiborrarnos con muchos datos, el costo para tomar decisiones será muy alto. (o costo financiero).

La metodología parte que solo necesitamos para establecer objetivos y para utilizar información para alcanzarlos, de TRES INFORMES (de una página para poder tomar decisiones), los cuales son:

- Informe de enfoque, nos enfoca en la **información clave** para nosotros y nuestro trabajo.
- Informe de retroalimentación, nos da una **información de nuestro desempeño**, resaltando las “**buenas**” y “**malas noticias**” del primer informe. (o sea, en el informe de enfoque nos dice la info importante para nosotros, y el de retroal. nos dice que tan o bien estamos haciendo las cosas)
- Informe de gerencia, nos da información sobre el desempeño de aquellos que **nos reportan**. (ya sea, que nos reporten directa o indirectamente)

El **informe de enfoque** contiene la información que necesita el gerente para ser exitoso, y para ello:

- Tenemos que definir lo que entendemos por éxito. (*ejemplo: para el gerente general el éxito será que la empresa sea la n° 1 de su sector; para otro será que la empresa sea la mas rentable; que sea la que mejor servicio brinde al cliente*)
- Podemos tener varios criterios para definir el éxito, dependiendo del tema que estamos tratando o con quien nos relacionemos (**área de éxito**). (*dependiendo de la situación que estamos abordando o dependiendo con quien nos relacionamos vamos a tener una definición de éxito*)... una vez definido el éxito y el área de éxito,
- Debemos definir unos factores que nos indiquen hasta que punto hemos sido exitoso (**factores críticos de éxito**).

- Y para cada factor crítico de éxito debemos definir una **meta**. (si ya tengo la definición de éxito, ya se con quien me relaciono y en qué área me relaciono con esa persona, con ese ente, o ese cliente y establezco los factores crítico de éxito, que son aquellas cosas que deben ocurrir para lograr esos objetivos, entonces ahora me establezco una meta, hasta donde quiero llegar)
- Debemos contar con buena información para analizar el progreso (**precisa, oportuna e importante**)

### Ejemplo 1:

**Área de éxito:** dar un giro a la empresa.

factores criticos de éxito	estado	meta
precio por accion	\$ 20	\$ 35
participacion de mercado	10%	20%

**Estado:** es la primera premisa, “si no se sabe que esta mal, no se puede arreglar”

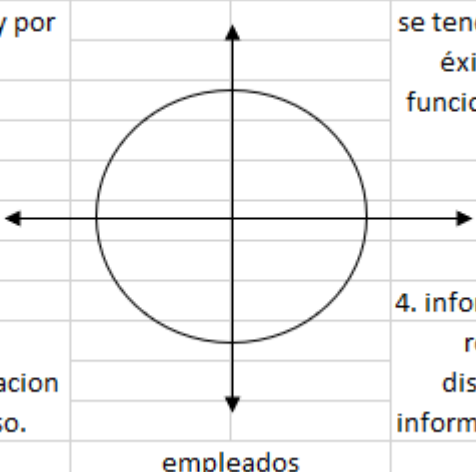
**Meta:** hacia donde se quiere llegar.

“si usted no puede definir factores críticos de éxito, entonces quizás su trabajo no es necesario”

### Cuatro pasos para definir los FCE:

4. Conocer las relaciones importantes
5. Definir las áreas de éxito desde distintos puntos de vista (financiero, de procesos, etc)
6. Identificar los factores críticos de éxito para cada área de éxito. (..plantear metas para el logro de esa área de éxito)
7. Determinar cómo encontrar el estado actual de cada factor crítico de éxito.

### Relaciones importantes

1. Relaciones	jefes	2. areas de éxito.
a quien se satisface y por qué		se tendra varias areas de éxito propias y en funcion a las relaciones (priorizar)
		
proveedores		clientes
3. FCE		4. informacion
cómo sabrá mi contraparte en la relacion que he sido exitoso.		relacion entre disponibilidad de informacion versus costo
	empleados	

“en el camino hacia el éxito usted debe saber si va en la dirección correcta”

“es mas importante estar haciendo lo correcto que hacer las cosas bien”

### Niveles de cumplimiento (para cada FCE)

- Mínimo: es la línea divisoria entre lo satisfactorio y lo inaceptable.

- Satisfactorio: indica que se esta en camino de alcanzar la meta más alta.
- Sobresaliente: es la meta alcanzable, pero retadora que se logra después de un largo tiempo y aplicando un pensamiento innovador.
- Tendencia: nos indica si vamos en la dirección correcta.

factores criticos de éxito	estado	minimo	satisfactorio	sobresaliente	tendencia
precio por accion	\$ 20	\$ 25	\$ 30	\$ 35	M
plan de reorganizacion	completado	abr-01	mar-30	mar-01	C

#### Informe de **retroalimentación**:

- Permite supervisar el **progreso** en el camino hacia el éxito.
- Los factores que esten por encima del nivel satisfactorio se identifican con “**buenas noticias**”.
- Los factores que esten por debajo del nivel mínimo se identifican como “**malas noticias**”. (si tienes malas noticias en tu informe de retroal es un llamado a que tienes que hacer cosas innovadoras para alcanzar ese FCE)

#### Informe de **gerencia**:

- Útil para hacer visible el desempeño de los **casos excepcionales** (ej: donde tengo buenas o malas noticias) de los reportes directos e indirectos.
- Identifica casos que demuestran buen o mal desempeño de forma sostenida por varios **periodos consecutivos**.
- Requiere que los reportes directos hayan identificado **rigurosamente** sus factores críticos de éxito.

#### Resumen:

- Tres informes de una pagina para tener información y lograr las metas
- Primero debemos definir que entendemos por éxito.
- Identificar áreas de éxito, factores críticos de éxito, metas y niveles de cumplimiento.
- Identificar las relaciones que son importantes para lograr el éxito.
- Debemos asegurar la alineación de las áreas de éxito y factores críticos de éxito en la organización.

## Cursograma- teoría

Un cursograma se utiliza para representar gráficamente las rutinas o procedimientos administrativos de una organización, es decir, permite representar sintéticamente la secuencia de acciones que se realizan para satisfacer las distintas finalidades de la organización. Los cursogramas muestran los sectores, los soportes de información, y un detalle de cada proceso para lograr una completa interpretación del sistema (o procedimiento) que se está representando.

UTILIDAD-Los cursogramas permiten indicar:

- cuántos formularios se emiten cada vez,
- cómo se ordenan los archivos y de qué tipo son,

- cómo se distribuyen los formularios y hacia dónde se dirigen,
- qué operaciones se llevan a cabo,
- qué controles se realizan en los procedimientos,
- qué decisiones se toman como consecuencia de los controles, etc.

De esta forma se puede verificar si la descripción del procedimiento es completa, permitiendo la detección de errores, omisiones, reiteraciones o superposiciones a fin de subsanarlos y lograr procedimientos más eficientes.


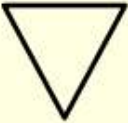
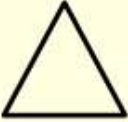
En conclusión, los cursogramas permiten evaluar, a través del análisis, dónde existen problemas que afectan al control interno de la organización.


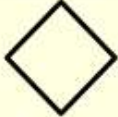

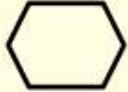
**ELEMENTOS:** Se dibujan columnas que representan cada sector funcional que interviene en el procedimiento. Dentro de cada una de ellas, según corresponda, se grafican símbolos definidos que representan secuencialmente las operaciones y controles que se efectúan, así como también la emisión y distribución de los formularios necesarios para llevar a cabo las actividades.




Se dibujan columnas que representan cada sector funcional que interviene en el procedimiento. Dentro de cada una de ellas, según corresponda, se grafican símbolos definidos que representan secuencialmente las operaciones y controles que se efectúan, así como también la emisión y distribución de los formularios necesarios para llevar a cabo las actividades.

**SIMBOLOGIA:**

SÍMBOLO	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
	Operación	Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información, por ejemplo: emisión de un documento, incorporación de información sobre el mismo, autorizaciones, firmas, consultas.
	Control	Representa toda acción de verificación: cotejo entre comprobantes, comprobación, constatación, examen sobre los datos contenidos en un soporte de información, verificación de cálculos, validez de autorizaciones, etc.
	Operación y Control	Representa toda acción conjunta de consulta de datos para constatar la validez de los datos contenidos en un soporte de información.

SÍMBOLO	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
	Demora	Representa toda detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento determinado.
	Archivo Transitorio	Representa el almacenamiento sistemático en forma temporaria de elementos portadores de información. En estos tipos de archivos se realizan consultas por lo que deben presentar un ordenamiento adecuado a fin de ser posible efectuar modificaciones o procesamientos.
	Archivo Definitivo	Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente de elementos portadores de información. El carácter de permanente se refiere a que la documentación se retiene prolongadamente por disposiciones legales o de consultas durante otros los procedimientos.

SÍMBOLO	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
	Destrucción	Representa la eliminación de la información, se destruya o no el elemento portador de la misma.
	Alternativa o Decisión	Se utiliza para indicar que en el procedimiento pueden originarse distintos cursos de acción y opciones.
	Formulario o soporte de información	Representa el elemento portador de la información, ya sea escrita o magnética.
	Proceso no representado o no relevado	Representa el conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas, no interesa representar. Normalmente comprende procedimientos que se realizan fuera de la organización.

SÍMBOLO	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
	Traslado de Información	Representa el traslado físico del elemento portador de información. La flecha indica el sentido de la circulación. Es el símbolo que une a los otros símbolos del procedimiento.
	Toma de Información	Representa el desplazamiento de la información sin desplazamiento físico de los elementos que intervienen en el proceso. La flecha indica el sentido de circulación. Se utiliza para indicar todo dato que se extrae de un archivo, listado, etc. para ser incorporado al circuito administrativo.
	Conector	Representa el nexo entre procedimientos o procesos; conecta cursogramas entre sí, procedimientos desarrollados en varias páginas y partes distantes dentro de un mismo cursograma.