

PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER EL CONTROL ESTRATÉGICO INTEGRAL DE LAS ORGANIZACIONES DE INVESTIGACIONES Y PROYECTOS

Ms. C Maritza Díaz Martell

Profesora Auxiliar, Trabaja en la Carrera de Contabilidad y Finanzas,
Universidad de Holguín, Cuba

Dr. C. Ing. Jesús Rafael Hechavarría Hernández

Profesor Auxiliar, Trabaja en la Carrera de Ingeniería Mecánica, Universidad de
Holguín, Cuba

Dra. C. Ing. Marisol Pérez Campaña

Profesora Titular, Trabaja en la Carrera de Ingeniería Industrial, Universidad de
Holguín, Cuba

Resumen

El presente trabajo realiza una propuesta teórica práctica de cómo implantar un sistema de control estratégico integral para empresa de investigaciones y Proyectos Hidráulicos basado en sus procesos claves que son los que le aportan valor a la organización, se plantea que para poder competir en el ambiente de los mercados de hoy, las empresas requieren contar con información sobre los costos y la rentabilidad total del negocio que les permita tomar decisiones estratégicas y operativas de forma acertada; este tipo de información sirve de base a la alta dirección y a la gerencia para buscar maximizar el rendimiento.

En el mismo se desarrolla una propuesta aplicando el Benchmarking en un enfoque de procesos como medio de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus indicadores competitivos. Esta información se obtiene de la observación de otras instituciones o empresas que se identifiquen como las mejores (o suficientemente buenas) en el desarrollo de aquellas actuaciones o procesos objetos de interés. Está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores y ayudar a moverse desde donde uno está hacia donde quiere estar.

Palabras Claves: Estrategia, Control, Benchmarking, Competitividad.

Introducción

Las transformaciones necesarias que se llevan a cabo en la economía internacional de cambiar de producciones fraccionadas a grandes escalas a producciones por proyectos siendo esta una estrategia que favorece y exige, al mismo tiempo, la preocupación por el control en las Organizaciones de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos. De esta manera el control es un factor que les impone el estado, la sociedad, lo exige el mercado, lo demanda el cliente, y de ella depende, en gran medida, el éxito y el crecimiento de toda entidad.

El control es una actividad administrativa y, como las demás, se realiza sobre la base de informaciones, las cuales no solamente deben ser precisas sino estar disponibles en tiempo hábil, El control, en su planteamiento global como una función de la administración, es una de las tareas que más se ha descuidado (Palom Izquierdo & Tort Raventos, 1991). Sin embargo, ella representa un elemento clave dentro del proceso de administración, al contribuir de forma decisiva a mejorar las actuaciones de la empresa (Nogueira Rivera, 1997/a/; 2002/a/; Nogueira Rivera el at, 2001/a/).

Las actividades de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos en Cuba, al igual que el resto de las empresas cubanas, están inmersas en procesos de mejora continua, se está realizando un gran esfuerzo para elevar sustancialmente los resultados a través de la modificación de comportamientos y capacidades en el marco del proceso de Perfeccionamiento Empresarial , que traza como objetivo central: incrementar al máximo su eficiencia y competitividad sobre la base de otorgarle las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los directivos y trabajadores desde una perspectiva tradicional Producción, Financiación, Planificación, Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo, Personal a una de procesos.

Las deficiencias antes expresadas han permitido profundizar en el objeto de estudio de la presente investigación encontrando la siguiente situación a resolver: Las Organizaciones de Investigación y Proyectos Hidráulicos del no tienen implantado un Sistema de Control Estratégico Integral que le permita

evaluar su posición en el entorno externo e interno convirtiéndolas en organizaciones líderes en investigaciones y diseño de proyectos como parte de la gestión integrada a proyectos, lo que imposibilita alcanzar de forma coherente y sistémica proceso de mejoras continua, evaluar la intensificación de la eficiencia del impacto en el logro de los objetivos vinculados a sus procesos, trazar sus estrategias y toma de decisiones en momentos oportunos.

De acuerdo con el resultado esperado para contribuir a la solución del problema formulado, se definió como **objetivo general**: Diseñar un Sistema de Control Estratégico integral para Organizaciones de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos aplicando el Benchmarking de forma coherente y sistémica que permita evaluar su posición en el entorno externo e interno hasta llegar a convertirlas en organizaciones líderes como parte de la gestión integrada de proyecto.

Para darle solución al problema y cumplir con el objetivo se utilizaron los siguientes Métodos de Investigación

Métodos teóricos

- Método Histórico Lógico, Método de Análisis y Síntesis, Método Hipotético Deductivo y Método de Enfoque Sistémico

Métodos empíricos

Método de observación y Método estadístico

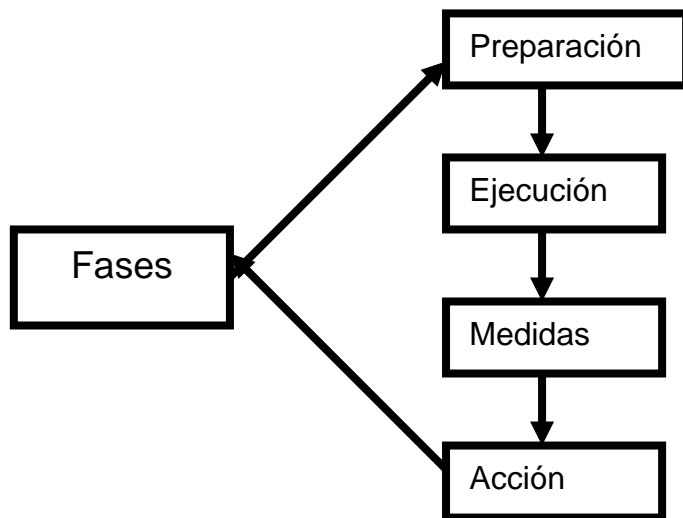
Desarrollo

Evolución de los diferentes sistemas de control

El control, en su planteamiento global se ha trabajado más como una función de la administración y no como un proceso clave dentro del sistema de dirección, buscando las vías para contribuir de forma decisiva a mejorar las actuaciones de la empresa (Nogueira Rivera, 1997/a/; 2002/a/; Nogueira Rivera el at, 2001/a/) Pérez Campaña (2005).

Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados. (Menguzzato & Renau. (1986) plantearon que debe cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente, ser entendibles, seguir las formas de organización, rápidas, flexibles, económicas, una tarea que

involucre a todos los trabajadores como ejecutores y para ello debe desarrollarse en las siguientes fases:



Que una vez aplicadas como sistema, el control se convierte en un procesos continuo para cualquier administrativo por lo que desarrollar sistemas de control implica:



Desde la década del 90 del pasado siglo la planeación estratégica ha tomado auge para cualquier organización, pero la misma no cumpliría sus objetivo final sino se concibe dentro de ella lo relacionado con el control estratégico definición abordada por Hernández torres y Guerrero Ramos (2000) planteando que el mismo consiste en determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización Lazo Vento (1998), Rodríguez Valencia (1999), Gárciga (1999), Hoshin Kanri (2000), BSC (2002), Ronda Pupo (2004) Vilariño Corella (2005), Hernández Torres (2008) , Díaz Martell & Hechavarría Hernández (2009) viéndolo desde el mejoramiento de sus procesos internos y su relación con el entorno, donde se demuestra que la dirección estratégica consta de tres fases principales, **planeación**, **implementación** y **control**.

Asimismo se determinó que la fase que mayor atención se les ha brindado es la planeación no así a la implementación y el control, siendo la implementación la de

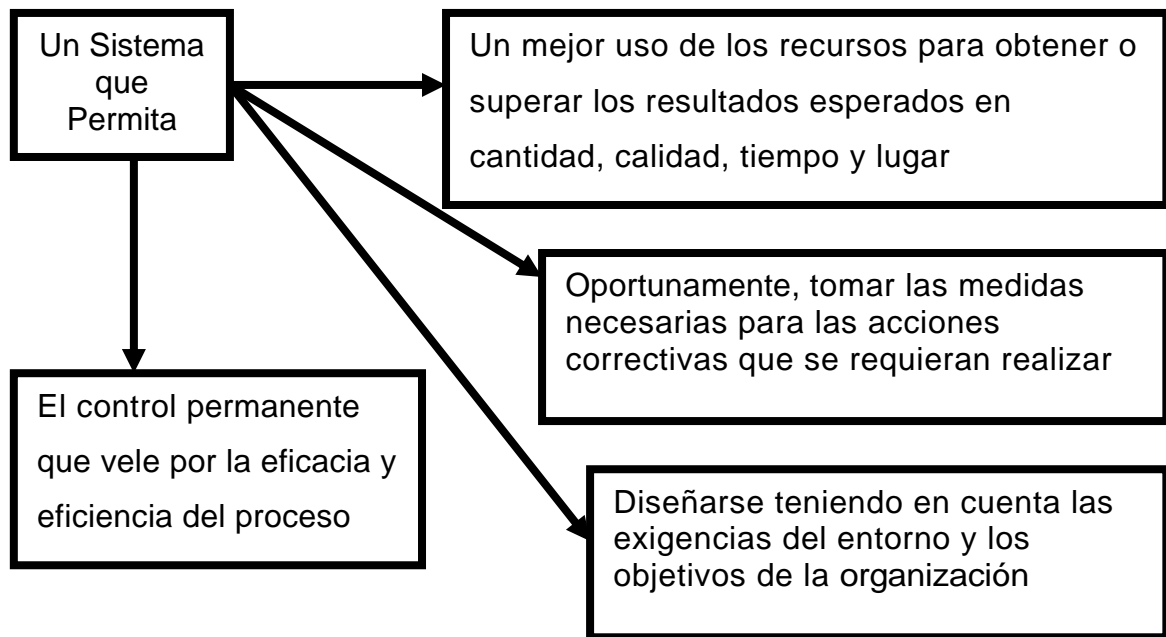
mayor afectación El sistema de control tiene por finalidad asegurar que la organización actúe conscientemente, es decir que conozca la causa de sus fallos y de sus éxitos corrigiendo los primeros siempre que esto sea posible y explotando los segundos a través de las búsquedas de las condiciones más favorables para alcanzar los objetivos perseguidos. "...a menudo los directivos tienen una visión muy limitada de en qué consiste el control directivo de un contexto estratégico."

Propuesta de un procedimiento para establecer el control estratégico integral de las organizaciones de investigaciones y proyectos

A partir de un modelo propuesto se elaboró un procedimiento que permitiera materializar los elementos e interrelaciones por éste descritos, el que tiene como objetivo general implantar, en el nivel estratégico, operacional y Táctico el modelo conceptual propuesto para desarrollar el proceso de control estratégico integral en las entidades de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos.

Se escogió para su aplicación el Benchmarking debido que toda aplicación que se pueda observar o medir puede ser objeto de éste. Anteriormente, la práctica de comparaciones organizacionales estaba un tanto limitado a áreas estructurales o relacionadas con productos, cosas de fácil observación. Sin embargo, la experiencia con el Benchmarking ha aumentado en las áreas potenciales para investigación, suele sorprenderse por la cantidad y la calidad de información que está disponible para quienes se proponen encontrarla y mucho más cuando se emplea a su vez con un enfoque de proceso.

Las categorías de la información aquí presentadas no representan una lista exhaustiva de las áreas que pueden ser sometidas a Benchmarking, pero sí representan las áreas a las cuales más se acude en busca de la información por empresas que buscan ser o mantenerse competitivas, la han intentado recopilar como parte de sus investigaciones de Benchmarking, entre otras el Desempeño Organizacional, Costos, Ingresos, Indicadores de Producción, Indicadores de calidad, Estrategia, Planes a corto o a largo plazo dentro de la planificación, todo con un enfoque de proceso, planteando que aplicando este procedimiento el sistema de control estratégico podrá ser:

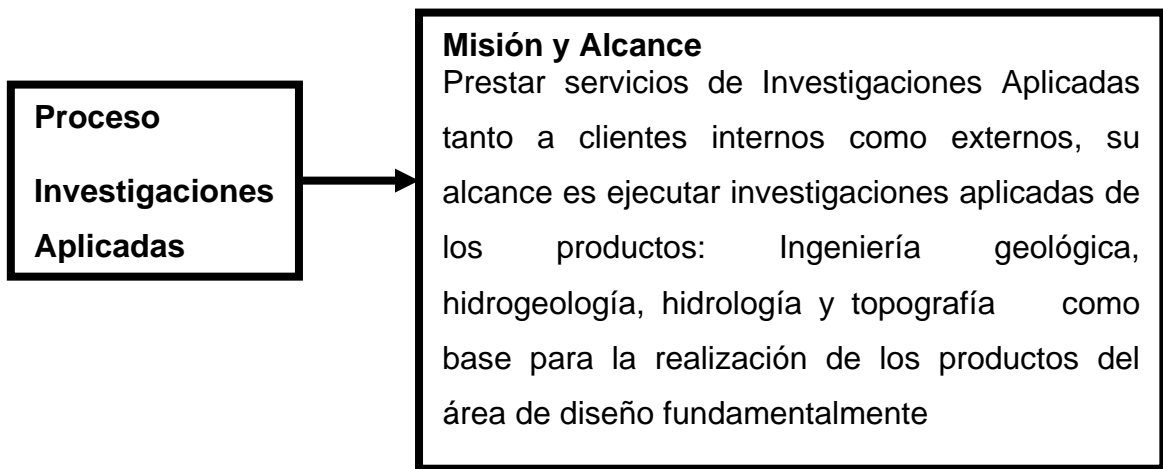


Fases y Etapas que se emplearon para la aplicación del benchmarking:

Fases	Etapas
I. Planeación	1. Identificar que se va a someter a benchmarking
	2.- Identificar empresas comparables.
	3.- Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos.
II. Análisis	1. Determinar la brecha de desempeño actual
	2. Proyectar los niveles de desempeño futuros. Productividad Histórica, Brecha, Productividad Futura.
III. Integración	1. Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación.
	2. Establecer metas funcionales
	3. Acción
	4. Desarrollar planes de acción
	5. Implantar acciones específicas y supervisar el progreso.
	6. Recalibrar los benchmarks
IV. Madures	1. Incorporar las mejores prácticas a todos los procesos de la empresa, se institucionaliza asegurando así la superioridad.

Para la aplicación del Benchmarking se hace necesario realizar un cambio en la estructura de la empresa de un enfoque funcional a un enfoque de procesos para facilitar la determinación de los puntos críticos de éxitos y así aplicar cada una de las etapas, en la investigación se ha decidido trabajar con los procesos claves que son los que le proporcionan valor a la organización.

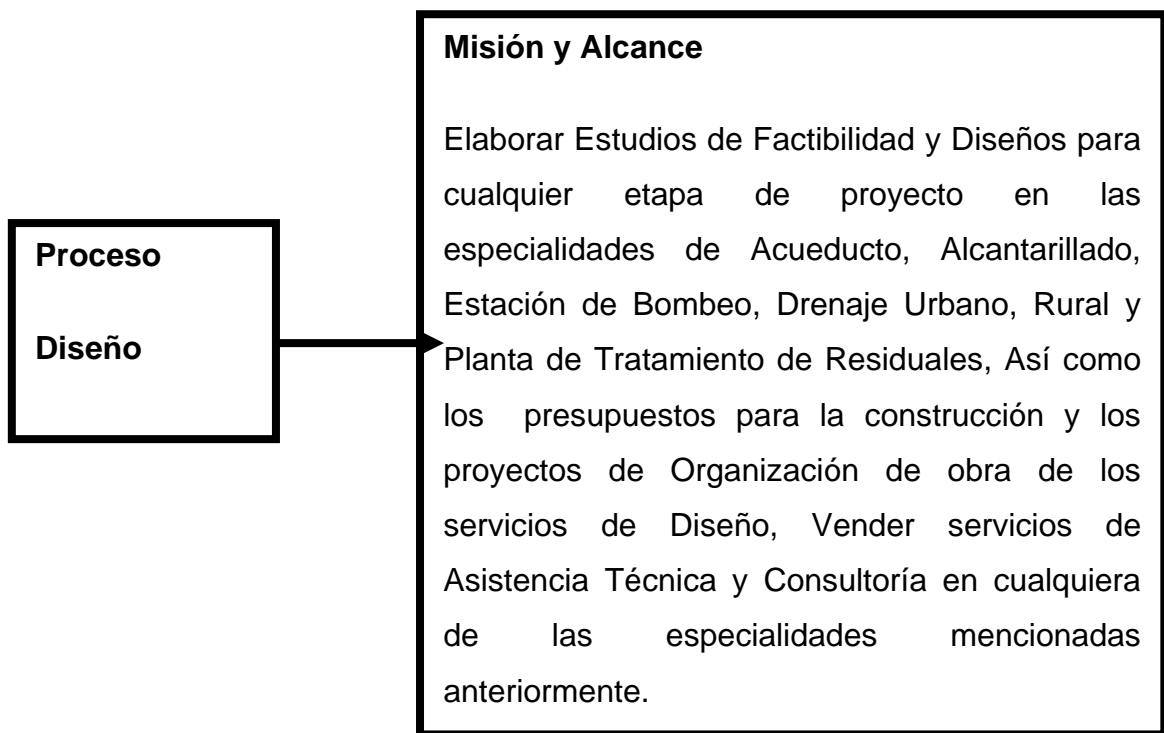
Quedando declarado lo siguiente:



Factores Críticos de Éxitos.

1. Cuentas por cobrar y pagar fuera de términos
2. No facturar acorde al contrato económico.
3. Roturas prolongadas por falta de piezas.
4. No cumplimiento con la solicitud de cliente en cuanto a calidad y tiempo.
5. La fuerza de trabajo no reúne las competencias profesionales para realizar las investigaciones.
6. Tecnología obsoleta.
7. No contar con el equipamiento necesario para realizar las investigaciones.

Por cada factor se elaboraran las estrategias y su plan de acción con vista a darle solución, se acometerá a un proceso de mejora continua, con los nuevos factores críticos que se presenten.



Factores Críticos de Éxitos.

1. No contar con sistemas automatizados que permita la agilidad y variantes de diseños.
2. No contar con fuerza de trabajo competente que domine las herramientas para elaborar estudio de factibilidad, presupuestos de los proyectos y su diseño.
3. No llevar el control de autor.
4. Cuentas por cobrar y pagar fuera de términos
5. No facturar acorde al contrato económico.
6. No poder dar respuestas a solicitud de órdenes especiales por parte de clientes.

Por cada factor se elaboraran las estrategias y su plan de acción con vista a darle solución, se acometerá a un proceso de mejora continua, con los nuevos factores críticos que se presenten.

Conclusiones:

1. Se ha definido un proceso de Control estratégico en el que se combinan las condiciones específicas de una Organización Estatal Cubana, con las más modernas técnicas de gestión, adaptándolas a las características de la Organización que se propone alcanzar la condición de “Empresa Competente”, enunciada en el Modelo y Sistema de Evaluación de Empresas del Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial.
2. La gestión integrada no es un resultado sino un medio para alcanzar un nivel de rendimiento óptimo en los servicios. Consiste en la adaptación eficaz y efectiva de los servicios a las necesidades del entorno y de la sociedad que comparten necesidades similares.
3. El Benchmarking se puede describir como un proceso estructurado, suele darse por el desarrollo de un modelo de proceso, paso a paso. Sin embargo, un proceso estructurado no debe agregarle complejidad a una idea simple. Y la estructura no debe interponerse en el camino del proceso.
4. Los diversos pasos o etapas de un modelo de control también ayudan a establecer un lenguaje común entre sus usuarios. Los pasos del proceso ayudan a definir grupos de actividades o tareas relacionadas. El modelo de Benchmarking ha proporcionado un lenguaje especial que les permite comunicarse con eficacia sobre un proceso que puede ser relativamente nuevo para ellos.

Bibliografía:

1. Blanco Illesca, F, El control integrado de gestión, Iniciación a la dirección por sistemas. Editorial Limusa, S. A de C. Grupo Nogueira Editores, México, 1993
2. Benchmarking, Robert C. Camp. / Primera edición ; 1993. / Editorial Panorama Editorial, S.A.
3. Benchmarking, Michael J. Spendolini. / Primera edición, 1994. / Grupo Editorial Norma.
4. Benchmarking, Bengt Karlöf & Svante Östblom. / Primera edición, 1993. / Editorial John Wiley & Sons.
5. Bueno Campos, E, & Morcillo Ortega, P, La dirección eficiente, Ediciones Pirámide, S. A; Madrid, 1993.
6. Díaz Martell, M, & Hechavarría Hernández, J R, Sistema de Control Estratégico, una necesidad para convertirse en empresa competente, Memorias IV Conferencia Internacional Universidad de Holguín, Cuba.
7. Pérez Campaña, M, Contribución del Control de Gestión a la Cadena de Suministro en Empresas Comercializadoras, Tesis Doctoral, 2005.