

CONTROL DE GESTION EN UN AREA INFORMATICA

Joaquín Morales Uribe

El propósito de este artículo es proponer el cómo establecer el control de gestión en una área informática. Aborda aspectos como la definición del control de gestión, explica éste como fuente de conocimiento, menciona las características comunes de las áreas informáticas, describe cómo se establecen los criterios de gestión e ilustra brevemente con un ejemplo la aplicación del control de gestión propuesto.

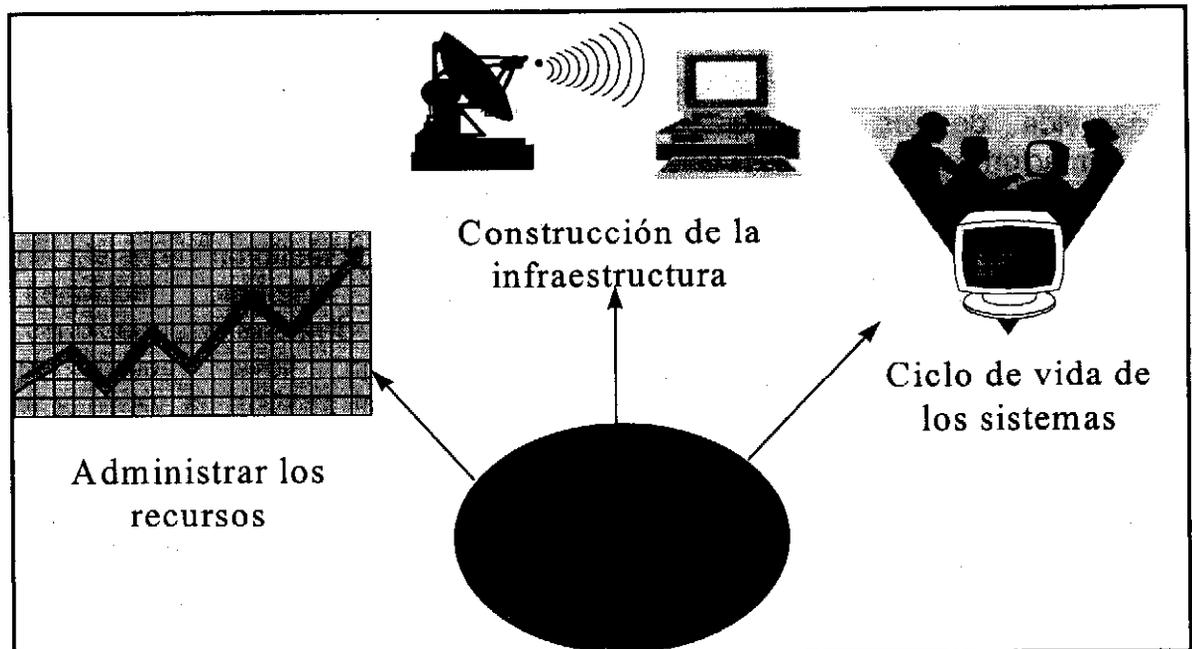
1. Definición del objeto de estudio.

El objetivo de este trabajo es conocer como se efectúa el Control de Gestión en un área informática. Abarca todas aquellas acciones y actividades de decisión que tienen lugar en la función informática, con

objeto de conducir dicha área hacia el logro de objetivos.

Informática involucra las actividades desarrolladas en el tratamiento automático de la información, considerada como soporte de conocimientos y comunicaciones dentro de los ámbitos técnicos, económicos y sociales de la organización.

Cuadro 1. Actividades de un área informática



Fuente: Elaboración propia.

Se entenderá por área informática aquella en la cual se realizan

acciones orientadas hacia la implantación de sistemas de



información que apoyen el logro de objetivos de la organización. Es decir incluye:

Aquellas tareas necesarias para construir la infraestructura informática: instalación de equipos de cómputo, redes de comunicación, sistemas de servicios auxiliares para el funcionamiento adecuado de dicha infraestructura (aire acondicionado, mantenimiento de equipos, energía ininterrumpida, piso falso, etc.).

Aquellas actividades necesarias para administrar las áreas informáticas: planeación estratégica de sistemas, programas de trabajo, previsión y ejercicio del presupuesto, uso de recursos, adquisiciones de suministros (hardware, software y consumibles), contratos de servicio, planes de contingencia, seguridad física, administración y capacitación de recursos humanos (los especialistas en informática).

Aquellas tareas presentes en el ciclo de vida de los sistemas de información: diseño, construcción pruebas implantación y mantenimiento a los mismos.

Es conveniente diferenciar el Control de Gestión, del cual en el siguiente apartado se dará una definición clara, de los sistemas que por una deficiencia en el concepto se les ha denominado de "control de gestión" y que son muy frecuentes actualmente en las organizaciones, los cuales en realidad son sistemas de control de asuntos y/o de control de oficialía de partes, cuyos objetivos y funciones están limitados al control de la entrega de correspondencia y de la asignación de oficios (documentos en general) y responsabilidad para su

atención y respuesta, que incluyen en ocasiones los informes de avance en las tareas de desahogo para la atención y respuesta mencionados. Sistemas de información que aunque lleven el mismo nombre se refieren a cosas muy distantes y con objetivos muy diferentes y que podrían ocasionar confusiones de no tener claridad en sus propósitos. Nosotros nos referiremos al Control de Gestión y no a estos sistemas de información mencionados de "control de gestión". Las instituciones a las cuales se referirá el artículo son todas aquellas en las cuales su misión es crear un bien o servicio y para lo cual requieren de contar con un área informática que las apoye en la automatización de sus actividades.

2. - Qué es el Control de Gestión.

Primero precisaremos los conceptos básicos, para después hacer algunas reflexiones o razonamientos al respecto. Gestiónⁱ es el conjunto de las actividades de decisión que tienen lugar dentro de una empresa o en términos generales de una organización. Gestionarⁱⁱ consiste en seleccionar ciertas acciones, partiendo de diversas informaciones. Sin embargo, lleva implícito la medición y el análisis, la visión y la comprensión, para la acciónⁱⁱⁱ. Control^{iv} tiene dos puntos de vista para conocer su significado, uno de supervisión: es verificar que las cosas se desarrollan de acuerdo con lo que se desea, (deseo u objetivo), el otro de dominio o poder: es, pues, dominar y tal dominio debe ejercerse antes (o mejor, al mismo tiempo) que la supervisión, lo cual llamaremos



conducción. Entonces el control de gestión es el conjunto de procesos de recolección y utilización de información que tiene por objeto supervisar y conducir la evolución de la organización en todos sus niveles hacia el logro de objetivos. Objetivo es un determinado valor de un criterio de evaluación que indica cuando la misión ha sido cumplida.

De donde deducimos que el control que permite una gestión eficaz debe

ser interconstruido en las propias actividades de la organización, el cual no sea una carga adicional en los procesos de producción (considerando en estos desde el diseño del producto a la entrega al cliente y servicio

posventa) que permita "pulsar", en todo momento cual es la situación que se guarda respecto al objetivo, o pronosticar qué tan cercano se estará de él al cabo de un periodo de tiempo. Además se debe considerar que el objetivo puede ser dinámico, dentro de ciertos límites, pues las organizaciones se están dirigiendo, obligados por el mercado, hacia sistemas con procesos de producción flexibles, estandarizados, e integrados que permitan convertir materiales en satisfactores económicos. Lo que forzosamente requiere de la capacidad de acción inmediata.

Seguramente las herramientas que permitan llevar a cabo este control aún están en proceso de depuración, sobre todo en 3 aspectos básicos^v:

Considerando como principal criterio de producción el valor del producto y no el costo,

Akortando sus periodos de respuesta a días, horas o minutos en lugar de meses o semanas, y

Estableciendo la unidad de medición utilizada para comparar los avances respecto a los objetivos, el tiempo (con un costo que incluya a toda la organización), como medida única, parece responder cabalmente al control deseado.

El control de gestión es el conjunto de procesos de recolección y utilización de información que tiene por objeto supervisar y conducir la evolución de la organización en todos sus niveles hacia el logro de objetivos.

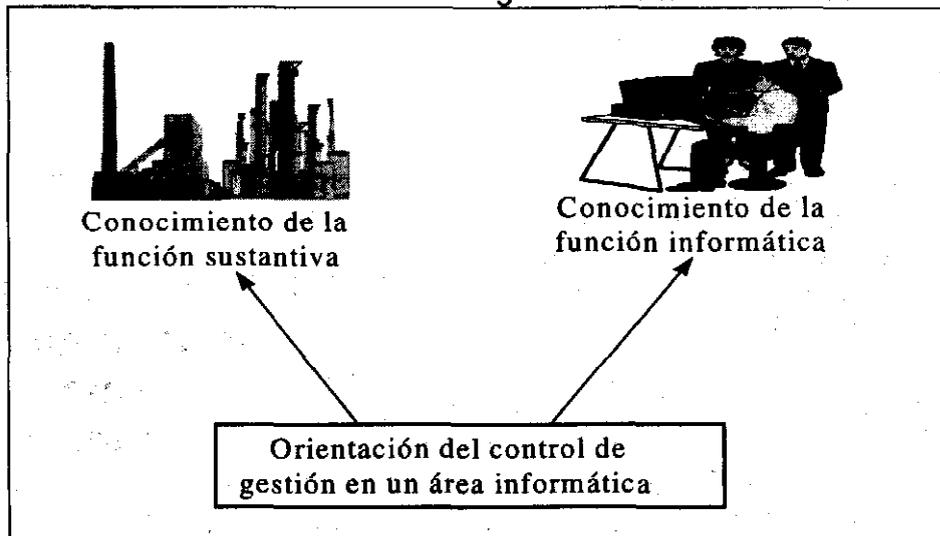
3. Control de Gestión como fuente de conocimiento.

Conocer quiere decir saber, e implica el tener información respecto a un hecho

en forma tal que la persona tenga una imagen clara de él. Una de las etapas imprescindibles en el Control de Gestión es la recolección de información, pero con el propósito de conocer el hecho o la situación dada. Es decir, es un proceso de recolección selectiva de información, aquella que es suficiente y necesaria para conocer. Es por esta razón que el Control de Gestión es fuente de conocimiento.

Sin embargo, en el caso específico de la función informática, en donde frecuentemente los sistemas automatizados son tan complejos que fallan al proporcionar la información suficiente y necesaria para conocer los hechos importantes, aquellos que son críticos para el éxito de la organización.

Cuadro 2 Orientación del control de gestión en un área informática



Fuente: Elaboración Propia

¿Cuál sería la orientación que debe tomar el Control de Gestión en un área informática?, considerando a ésta como una función de servicio y dependiente en cuanto al éxito de la función principal, sustantiva a la que sirve. Pueden ocurrir dos casos extremos:

Uno que se le dé mayor importancia a conocer la propia función informática.

Otro, el menos probable de acuerdo con la experiencia del autor, que se orienten al conocimiento de la función sustantiva.

¿Debe enfocarse a conocer la propia función informática o debe conocer la función sustantiva?, ¿Qué tanto es positivo para informática el hecho de que los sistemas estén construidos y documentados con calidad (es decir, que cumplan con los requisitos de los usuarios de los sistemas y del personal encargado de darles

mantenimiento), sean eficientes en el uso de memoria y en el uso de los recursos disponibles (memoria secundaria, periféricos, dispositivos de telecomunicaciones, etc.) si la función sustantiva a la que apoyan no ha sido eficaz y no a logrado los objetivos trazados? y viceversa para situarnos en los dos extremos ¿qué tanto es negativo para un área informática el hecho de que sea un caos interno, pero que el área sustantiva a la que apoyan ha sido eficaz?.

En el primer caso da la impresión de que en el área informática no se propusieron apoyar los objetivos del área sustantiva y que por lo tanto incluso hasta pudieron limitar o estorbar su logro. Y en el segundo caso da la impresión de que si el área informática se ordena podría



contribuir a que los logros del área sustantiva pudieran ser aún mayores. De donde se desprende que deben existir dos niveles de hechos que es necesario conocer, el primero y más importante son los **Factores Críticos de Exito FCE^{vi}** (Son unos cuantos aspectos, entre 3 y 8, que deben estar bien de tal forma que la organización florezca y tenga éxito) del área sustantiva, por ejemplo la participación de mercado o la utilidad por acción, y el segundo menos importante son los FCE para el área informática, por ejemplo el número de líneas de programa al día por programador.

Los dos son necesarios pero debemos entender que sin el primero el otro no tiene razón de ser. Es decir, el éxito de las áreas informáticas sólo tiene sentido en tanto se contribuya al éxito del área sustantiva.

De acuerdo con lo expresado hasta ahora, estamos en posibilidad de responder cuál es la orientación del Control de Gestión en un área informática. Su orientación es hacia el conocer cuánto las acciones informáticas apoyan el logro de objetivos del área sustantiva y cómo podría incrementarse esa contribución.

Sin embargo ¿estaríamos en posibilidad de establecer cómo podría incrementarse esa contribución de informática a los logros del área sustantiva, sin conocerse a sí

misma?, ¿sin conocer sus procesos internos, sin saber cuánto tarda en hacer un sistema, qué recursos necesitaría, cuánto le cuesta desarrollarlo y cuánto le cuesta operarlo?, definitivamente no. Entonces también es necesario que el Control de Gestión en un área informática cuente con los elementos que le permitan conocerse a sí misma.

4. Características comunes de las áreas informáticas.

Las áreas informáticas tienen algunas características que les son propias, que las hacen diferentes de las demás y en particular de las áreas productivas o sustantivas, en el siguiente cuadro se describen.

A este respecto Ramírez^{vii} se refiere a las áreas informáticas como "buenos para responder qué equipo y capacidades se requieren para hacer algo, pero difícilmente son buenos para responder qué información se requiere para tomar decisiones.

Estas características requieren que el Control de Gestión diseñe indicadores de gestión que tomen en cuenta el desempeño de las áreas usuarias, además de los generados internamente



Características de las áreas informáticas.

Característica	Descripción
Área de servicio	Son áreas que dan apoyo a la función sustantiva
Alta especialización	Son áreas que requieren de personal altamente capacitado
Aporte a la toma de decisiones	Inciden en la toma de decisiones basadas en la confiabilidad y oportunidad de la información que proporcionan, no por el significado de la misma, el cual se lo da el área sustantiva
Área con poder	En muchos casos se vuelven áreas "intocables" por el hecho de que controlan toda la información de la organización y por lo tanto la tienen en "un puño". Y, en muchos casos, así se manejan al interior de la organización, con esa prepotencia que a algunos les da el poder
Enfoque de su misión	Alto riesgo de "olvidarse" de su razón de ser, perdiendo de vista que su misión debe ser el contribuir al logro de los objetivos de la organización, y orientarse hacia el seguimiento de la tecnología para estar en la frontera del avance tecnológico ("Síndrome punta de lanza ^{viii} ").
Indicadores de gestión	Sus indicadores de gestión son un tanto difíciles de determinar por el hecho de ser un área de servicio

Fuente: Elaboración propia.

5. Criterios de gestión.

Dice Khadem (1985) "Si no se sabe lo que anda mal, no se puede arreglar"^{ix}, y para saberlo es necesario medir, Gilbreth decía que "nada sino la medición exacta puede determinar si la actividad se maneja mejor dentro o fuera de la planta"^x, para lo cual se requiere fijar factores a ser evaluados para permitir conocer qué tan bien se están ejecutando las acciones. Esto es, establecer criterios de gestión (norma para juzgar, estimar y conocer cómo se está

llevando a cabo la gestión) y, así mismo, es necesario vigilar la evolución. Khadem propone un enfoque^{xi} el cual adoptaremos con los ajustes necesarios, por considerarlo apropiado para definir, en un área informática, los criterios de gestión que él llama factores críticos de éxito (FCE). Pues propone como primer paso identificar las relaciones del área, para conocer a quién están satisfaciendo y por qué, y a quién no y por qué, lo cual es crucial en el caso del área informática, que



depende de las áreas sustantivas, de acuerdo con lo comentado en el punto anterior. Propone seguir al menos los siguientes pasos:

Definir qué es el éxito para el área informática en cuestión. Es decir cual sería la actuación sobresaliente del área.

Establecer los factores de éxito. Son aquellos aspectos que se tendrían en cuenta para decidir que se ha tenido éxito.

Definir los factores críticos de éxito. Producto de la selección de los más importantes, no es conveniente manejar una lista interminable de factores.

Conozca sus relaciones importantes. Se componen de los departamentos o personas que reciben y utilizan los productos o rendimientos del área informática, a las cuales se les puede llamar usuarios, y por los proveedores de bienes y servicios.

Definir las áreas de éxito. De acuerdo con los usuarios proveedores y personal propio. Si no se tienen los mismos puntos de vista, se pueden establecer varias áreas de éxito: mejorar la oportunidad y la

calidad de los servicios, reducir costos.

Identificar los factores críticos de éxito. Implica responder a la pregunta ¿cómo se que he tenido éxito, ejem. : porcentaje de compromisos cumplidos antes de expirar el plazo.

Determinar cómo encontrar la información acerca del status del factor. El status es la información que nos permite conocer cual es el estado actual del factor crítico.

Establecer la meta para cada uno de los factores críticos de éxito. Así como los valores para al menos 4 niveles de actuación: Inaceptable, mínimo, satisfactorio y sobresaliente.

Medir los factores y establecer su tendencia. Es decir, si se va progresando o empeorando, con respecto a los periodos evaluados anteriormente.

Los criterios de gestión pueden ser: Dependientes los cuales están en función de otras áreas, en este caso las sustantivas usuarias de informática, y

Las independientes las cuales están en función de cómo se administran los propios recursos de informática.



Cuadro 4. Enfoque para definir los Factores Críticos de Éxito (FCE) en un área informática

Pasos a seguir
1. Definir qué es el éxito para el área informática en cuestión. Es decir cuál sería la actuación sobresaliente del área.
Establecer los factores de éxito. Son aquellos aspectos que se tendrían en cuenta para decidir que se ha tenido éxito.
Definir los factores críticos de éxito. Producto de la selección de los más importantes, no es conveniente manejar una lista interminable de factores.
Establecer la meta para cada uno de los FCE. Así como los valores para 4 niveles de actuación: Inaceptable, mínimo, satisfactorio y sobresaliente.
Medir los factores y establecer su tendencia

Fuente: Elaboración propia

5. Propuesta.

El Control de Gestión en un área informática se debe orientar de dos formas:

En primera instancia hacia el conocimiento de la función sustantiva a la que apoya "pulsando", es decir, midiendo permanentemente los Factores Críticos de Exito (FCE) de dicha área sustantiva y conociendo exactamente cómo el área informática puede apoyar a lograr que el valor de esos FCE sean mejorados.

Ejemplo: Si se está apoyando a un área financiera, concretamente con el sistema de cuentas por cobrar, entonces un FCE a monitorear sería el monto de la cartera vencida, y de acuerdo a su valor se establecen al menos dos tipos de acciones:

Una correctiva que consistiría en que si el monto sobrepasa determinado valor, entonces la frecuencia de algunos reportes (por ejemplo: con marcas para los clientes más atrasados en sus pagos o para los que deben más, etc.) y avisos (por ejemplo: con el monto de la deuda a los clientes morosos y lo que implica el no pagar a tiempo).

Una preventiva que consistiría en reportes de clientes normales que pagan al día y los cuales muestran indicios que permiten conocer que son susceptibles de convertirse en morosos (por ejemplo: al no realizar un pago por la cantidad requerida o en la fecha indicada, haber excedido el límite de crédito, etc.)

En segunda instancia hacia el conocimiento de la propia función informática a través de FCE en cada una de las áreas que la



conforman, y de las formas como se podría apoyar para modificar positivamente su valor. Si por ejemplo se habla de un área de proceso de sistemas uno de los FCE sería el número de días horas o minutos de atraso en la actualización de la información, lo cual sería importante en relación con el tipo de sistema del cual se esté hablando, pues no sería lo mismo si se trata de un sistema de control de cuentas de cheques en un banco el cual debe estar actualizado prácticamente al instante, a si se trata de un sistema de control de declaraciones patrimoniales de funcionarios públicos, los cuales disponen de 60 días para notificar algún cambio de su situación contractual y que anualmente en mayo deben presentar su modificación patrimonial. Y la forma de apoyar a que el número de días, horas o semanas se reduzca podría ser a través de diferentes medidas como el hecho de aumentar la "prioridad" (es decir, el grado de urgencia que se le asigna para atenderlo) a los procesos hasta el de aumentar la capacidad de proceso de las computadoras en las que se esté procesando.

De esta forma considerando los dos aspectos mencionados y en ese orden: atendiendo en primera instancia a los FCE del área sustantiva y en segunda instancia a los FCE del área informática, se podrá contar con un adecuado control de gestión en un área informática.

7. Conclusiones.

La importancia del control de gestión en un área informática está dada por el hecho de que se garantiza:

El establecimiento de los factores más relevantes a los cuales se les debe dar mayor atención con objeto de que el área informática logre sus objetivos, los cuales dependen en gran medida de que el área sustantiva a la cual apoyan tenga éxito.

El seguimiento o "monitoreo" de dichos factores a través de la medición y comparación contra niveles aceptables de valores.

Tomar las acciones correctivas o preventivas pertinentes de acuerdo al comportamiento de dichos factores, a efecto de que se pueda cumplir con los objetivos.

8. Recomendaciones.

Es conveniente mencionar que el control de gestión tiene limitaciones, de las cuales se debe estar en conocimiento con objeto de eliminarlas, estas son:

La eficacia del control de gestión depende de que tan reales sean los factores que se determinen como críticos.

Si la forma de medir los FCE no es la adecuada la información que de obtenga para la toma de decisiones será inadecuada, y por consiguiente las acciones tomadas.

Por lo tanto es recomendable seguir con meticulosidad los pasos aquí comentados.



Referencias:

¹ Dupuy, Yves, Rolland, Gerard, *"Manual de control de gestión"*, Ediciones Díaz Santos, 1992, p 3.

² Ib id p 4

³ Lorino, Philippe, *"El control de gestión estratégico"*, Ediciones Alfaomega, 1993, p 1

⁴ Dupuy, Yves, Rolland, Gerard, *"Manual de control de gestión"*, Ediciones Díaz Santos, 1992, p 4

⁵ Drucker, Peter, F. *"The emerging theory of manufacturing"*, Harvard Business Review, may-june/90, No. 3, pp 94-102.

⁶ Rockart, John F., *"A Method to help managers with information systems planning"*, The consultant, november-dicember/1984, p 1.

⁷ Ramírez M., Gabriel A., *"Gestión Tecnológica y Requerimientos de Información, Una Apreciación Sistémica"*, Conferencia dictada en la IPN-ESCA, el 18/nov/1994.

⁸ Morales Uribe, Joaquín R, *"Propuesta para Incorporar la Función de Auditoría Informática en la Estructura Organizacional de Pemex"*, Tesis para obtener el grado de Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración de Negocios, IPN-ESCA, 1994, pp 48-49.

⁹ Khadem, Riaz y Lorber, Robert, *"Administración en una Página: Cómo utilizar la información para lograr sus metas"*, Ed. Norma, Serie Desarrollo Gerencial, Colombia, 1988, p 5.

¹⁰ Merrill, Harwood F., *"Clásicos en Administración"*, Limusa/Grupo Noriega Editores, México 1971, p231.

¹¹ Khadem, Riaz y Lorber, Robert, *"Administración en una Página: Cómo utilizar la Información para lograr sus metas"*, Ed. Norma, Serie Desarrollo Gerencial, Colombia, 1988, pp 48

