

Se moderniza la gestión interna del Consejo



Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA

consejo

Profesional de Ciencias
Económicas de la Ciudad
Autónoma de Buenos Aires

Fuente: Revista Consejo – N° 01 – Marzo 2008 – ISSN 1851-6610

El funcionamiento de las organizaciones demanda cada día mayor empleo de diversas herramientas para alcanzar con eficiencia y efectividad sus objetivos. En ese sentido, el eje central de la actuación organizacional se posiciona en los procesos administrativos, que son el planeamiento, la gestión y el control.

El tema de análisis se centrará en el proceso de control, su evolución, y la realidad contemporánea y sus exigencias.

Nuevas herramientas

Es una necesidad de las organizaciones disponer en su accionar de un ambiente de control que sea sólido, consistente, que permita detectar oportunamente los posibles desvíos y brindar la acción correctiva adecuada para no desviarse del comportamiento previsto en pos de los objetivos.

Todas las organizaciones buscan resultados que materialicen las expectativas de desarrollo económico, social y ambiental. Desde la perspectiva del control interno, se debe garantizar la correcta evaluación y el seguimiento de la gestión organizacional, así como también deberán diseñarse métodos confiables para la evaluación de la gestión.

Por ello, es necesario implementar un sistema integrado de control de gestión, diseñado para medir objetivamente el desempeño organizacional y la evolución eficaz y eficiente de los planes, programas, objetivos y metas.

Los sistemas tradicionales de medición del desempeño basados en los aspectos financieros, son insuficientes hoy en día para evaluar el devenir de una organización. La creciente competitividad, la inestabilidad del medio externo, los cambios que se suceden cada vez más rápidamente, hacen que sea necesario emplear otras herramientas más completas para tener una real dimensión de la actualidad organizacional.

La medición de los resultados basados en los aspectos financieros son controles estáticos, rígidos, unidimensionales y no suficientes. Esto motiva que deban ser complementados con otras técnicas que permitan una medición más dinámica, proactiva, flexible y multidimensional. Los indicadores deben medir lo externo, lo intangible y deben dar una percepción integral, por lo que deben evaluarse bajo un enfoque sistémico.

Cuadro de Mando Integral

Por lo visto hasta aquí, es necesario abordar en las organizaciones, entre otras nuevas ideas, el Cuadro de Mando Integral. Por un lado, este concepto brinda, de una forma integrada, balanceada y estratégica, la medición del progreso de la organización y, por el otro, al mismo tiempo, suministra la dirección futura permitiendo convertir la visión en acción (por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas, agrupados en distintas perspectivas).

Entre los nombres más reconocidos en esta materia se encuentran Robert S. Kaplan y David P. Norton, autores de varias obras orientadas a la formulación del Cuadro de Mando Integral – Tablero Balanceado de Control. Ellos consideran que el sistema

integral de indicadores de gestión se basa en cuatro perspectivas: del cliente; financiera; proceso interno y; de aprendizaje y crecimiento.

Si el análisis se efectuara sobre una organización comercial, los modelos de apoyo a la arquitectura del Cuadro de Mando Integral serían los que se detallan en el siguiente cuadro.



Como puede observarse, trabajar con distintas perspectivas e indicadores que miden diferentes planos tiene un efecto integrador, que puede evaluarse a partir de la construcción de un mapa de enlaces. Continuando con el ejemplo anterior, el planteo se ajustaría a lo plasmado en el siguiente cuadro.



Los objetivos estratégicos –que surgen del mapa– son monitoreados a través de indicadores que miden efectivamente sus resultados y se los conoce como indicadores de efecto. También es necesario definir los indicadores de causa, que son aquellos que inducen a la actuación.

El plan del Consejo

Nuestro Consejo está en una etapa de renovación de sus herramientas de medición tradicionales. Éstas, están sustentadas en información económico- financiera y otras mediciones estadísticas de gestión, por medio de niveles operativos de actuación, análisis de tendencias y encuestas de servicios prestados. La idea es abordar el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral que permita el permanente monitoreo de la gestión y la planificación de objetivos estratégicos de largo plazo.

Como siempre, nuestra Institución debe estar orientada a mejorar en forma continua el desempeño de sus actividades a favor de los matriculados, la comunidad económica y la sociedad en su conjunto.

La elección de la herramienta, sustentada en un fuerte desarrollo tecnológico, permitirá alinear estratégicamente toda la organización mediante una actuación integral cada vez más efectiva y eficiente, en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos.

A modo de ejemplo y tomando una hipótesis de trabajo consistente en que la visión y misión del Consejo, son las que se describen seguidamente, el tablero se elaborará a partir de los indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En ese orden de ideas podemos definir que la **Visión** es que: **el CPCECABA es una organización impulsada por sus valores, que será reconocida por su excelencia en los servicios al matriculado, amplia participación en la comunidad, apoyo al desarrollo nacional y solidez institucional.**

Es una de las primeras de su tipo a nivel nacional e internacional. Asimismo, podemos enunciar que su **Misión** consiste en que: **juntamente con la función de matriculación y de observar y cuidar el ejercicio profesional en un marco ético, tiene el compromiso de brindar servicios a la comunidad y a sus propios integrantes, orientados a satisfacer las exigencias de una sociedad en permanente y renovado cambio.**

Nuestros valores

- Compromiso y responsabilidad social.
- Conducta ética.
- Nos comprometemos con los matriculados y la sociedad.
- Asistimos con integridad a la comunidad.
- Brindamos nuestra opinión objetiva de los hechos.
- Respetamos a las personas.
- Lideramos con el ejemplo.

Para abordar la construcción del cuadro de mando integral, habrá que fijar los siguientes aspectos:

Objetivos estratégicos a nivel político:

- Alcance de las acciones de la Institución en el cumplimiento de los objetivos establecidos por el marco normativo.

- Percepción de los servicios recibidos por parte de los matriculados.
- Grado de acercamiento a la comunidad.
- Posicionamiento de la imagen del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA.

Objetivos estratégicos a nivel de gestión:

- Servicios de excelencia.
- Alta contribución a la organización y a los individuos a través de las relaciones interpersonales.
- Incorporación permanente de tecnología de avanzada.
- Atención especializada.
- Capacitación permanente.
- Incorporación de normas de Calidad en todos los servicios.

Por las características del Consejo, el concepto de la medición dirigida a evaluar indicadores financieros es insuficiente, pues su principal actividad está orientada a la defensa de la Profesión en un marco ético, a la prestación de servicios adecuados a la matrícula y a la inserción en la comunidad mediante el apoyo en distintas actividades. Por lo tanto, lo que debe medirse es cuán eficaz y eficientemente se satisfacen esas necesidades. Junto a lo anterior es, por lo tanto, necesario medir el desempeño.

Asimismo, si bien la perspectiva financiera no es el punto central, sí lo es la administración eficaz de los recursos, y ello será un facilitador para la performance esperada.

Finalmente, aparece el "auge por la eficiencia", pues es imprescindible identificar y redefinir actividades que no agregan valor y que pueden ser reducidas o eliminadas sin que por ello se afecte la calidad de la prestación.

Dos tipos de conducción

La introducción de un nuevo sistema de dirección centrado en el Cuadro de Mando Integral debe superar la propia inercia de la organización, que tiende a envolver y absorber cualquier programa de cambio.

Se necesitan dos clases de agentes de cambio para la implantación eficaz del nuevo sistema.

Por un lado, líderes en la transición, conductores que faciliten la construcción del cuadro de mando, que ayuden a implantarlo como sistema de gestión. Para ello, las autoridades del Consejo dispusieron la creación de un grupo de trabajo integrado por miembros de la Mesa Directiva, el Consejo Directivo y profesionales especializados que forman parte del plantel permanente de la Institución.

Por el otro, la organización deberá ser conducida a través de una dirección estratégica en forma constante y recurrente. Sobre este plano existe la voluntad política de trabajar en tal sentido.