



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

SISTEMA DE CONTROL Y GESTIÓN: UNA PERSPECTIVA DEL USUARIO

NICOLAS FRANCISCO CANESSA CABRERA

PROFESOR GUÍA: CRISTIAN PALMA DEREK

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

CONCEPCIÓN- CHILE
2022



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

SISTEMA DE CONTROL Y GESTIÓN: UNA PERSPECTIVA DEL USUARIO

POR: NICOLAS FRANCISCO CANESSA CABRERA

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESOR GUIA: Cristian Palma Derek, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 1: Jose Luis Salazar, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 2: Miguel Angel Lorenzo, PhD

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de Sistemas.

Diciembre, 2022
Concepción, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **SISTEMA DE CONTROL Y GESTIÓN: UNA PERSPECTIVA DEL USUARIO**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



NICOLAS CANESSA CABRERA

Firma

*Quiero agradecer
especialmente a Ximena Hardy
mi esposa e hijos quienes son
mi principal motor y fuerza
para ir mejorando día a día.*

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a quienes son los pilares fundamentales en mi vida, mi esposa Ximena Andrea Hardy Ubilla, mi hijo Felipe Alonso Canessa Hardy y Trinidad Paz Canessa Hardy, son ellos quienes aportan en gran medida a la motivación de superarme profesionalmente y esta manera ampliar mis conocimientos y posibilidades laborales, siempre con el fin último de ser felices como familia, es importante destacar que los tiempos se hacen extremadamente escasos cuando se trabaja, estudia, es papa y esposo, por lo que sin el apoyo incondicional de la familia, se hace muy difícil el poder conseguir espacios para cumplir con todas las actividades.

Por otra parte, también agradecer a mí mama Maritza Cabrera Contreras, quien, con su tremendo empuje en la vida, logro darme las herramientas necesarias para hoy en día ser un profesional con permanentes ganas de mejorar, sin la confianza permanente de ella en mí, sobre todo en momentos difíciles, mis decisiones probablemente no hubiesen sido las mejores.

También agradecer a mi abuela Olga Fernández Contreras, ya que desde pequeño me inculco lo importante de la educación y valores personales, sin todo el apoyo de ella en todos los ámbitos, mi crecimiento como persona y profesional hubiese sido mucho más difícil.

Finalmente, también agradecer a los profesores y Universidad del Desarrollo, quienes me han entregado su tiempo y experiencias que se traducen para en nuevas herramientas para desempeñarme de mejor forma en la vida.

SISTEMA DE CONTROL Y GESTIÓN: UNA PERSPECTIVA DEL USUARIO

Nicolás Francisco Canessa Cabrera

Bajo la supervisión del Profesor Cristian Palma en la Universidad del
Desarrollo de Chile

Resumen

Este trabajo presenta percepciones y mejoras en los procesos internos a través de herramientas como el cuadro de mando integral (CMI), enfocándose en el Servicio de Bienestar Social de la ciudad de Punta Arenas. El objetivo de la investigación es determinar las principales brechas en el actual sistema de control de gestión de manera tal de alinear los procesos internos con la visión, misión, valores y estrategia definidos para el Servicio de Bienestar Social. Para lograr lo anterior, se llevó a cabo un análisis cualitativo basado en entrevistas semi estructuradas a 12 personas de la organización considerando mandos medios, directivos y operadores, lo que permitió obtener diferentes percepciones de brechas y mejoras posibles. La evidencia demuestra que existen variados procesos poco eficientes y falta de organización en las tareas, principalmente por desconocimiento y falta de interés en los objetivos de la organización, en atención al origen de estas falencias es que el control de gestión y la utilización como el CMI logran mejorar la empresa y guiar a todo el personal al cumplimiento de los objetivos estratégicos, permitiendo beneficiar los procesos y rentabilizando la organización. Se concluye que los principales actores de la organización perciben una falta de ordenamiento y una serie de procesos poco eficientes, por lo que como acciones futuras se propone la evaluación e implementación del CMI, ya que, permite orientar los esfuerzos de todo el personal con motivación y en dirección a una visión propuesta y definida por la alta dirección, además como otra propuesta a trabajo futuro es la implementación en la Direbien (Organismo Técnico) superior al Departamento de Bienestar Social (M)

Palabras clave: Control de Gestión, toma de decisión, liderazgo, alineación estratégica, CMI.

HIGHLIGHTS

SISTEMA DE CONTROL Y GESTIÓN: UNA PERSPECTIVA DEL USUARIO

Nicolás Francisco Canessa Cabrera

- Determinar brechas en el sistema de control de gestión actual.
- Efectuar un análisis de perspectivas y falencias a trabajadores de la organización.
- Por medio de análisis cualitativo con 12 entrevistas semi estructuradas.
- Procesos poco eficientes por falta de herramientas y control de gestión.
- La utilización de herramientas como el CMI permite optimizar la organización.

ÍNDICE GENERAL

1.1	LA IMPORTANCIA DE HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS EN UNA ORGANIZACIÓN.	9
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA	9
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	16
1.4	OBJETIVO GENERAL	17
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i>	17
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA	17
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO	20
2	INFORMACIÓN Y RESULTADOS	21
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS	21
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	24
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS:	24
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	26
2.5	ANÁLISIS DE DATOS	26
2.6	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	33
2.7	ESTRATEGIAS DE EVIDENCIAS CIENTÍFICAS	36
3	ARTÍCULO	37
4	CONCLUSIONES GENERALES	52
4.1	PROPUESTA PARA ACCIONES Y TRABAJOS FUTUROS	54
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	56
6	ANEXO: REPORTE DE PLAGIO	59

INTRODUCCIÓN

El Departamento de Bienestar Social de Punta Arenas es una organización del estado, que tiene como función principal el entregar bienestar al personal de la Armada de Chile en la zona de Punta Arenas, para esto se enfoca en administrar distintas áreas productivas, (Recreativa, Jurídica, Social, Comercial, Casas Fiscales, Educacional) las que deben velar por el cumplimiento de la misión de esta organización.

Sin embargo hoy en día existen una serie de cambios en la economía los que han provocado diversas crisis limitando tanto presupuestos del sector público como el privado, lo que ha obligado a mejorar y dar respuesta a desafíos en cuanto a la gestión y control financiero, de manera que se pueda satisfacer la demanda de los clientes (servidores navales), esto ha hecho necesario conocer la percepción del personal en cuanto a la optimización de procesos y control de gestión y así poder identificar los principales problemas como: Comunicación, Integración, Definición de perfiles, entre otros, lo anterior con el objeto de hacer las modificaciones necesarias.

En la actualidad existen herramientas que han sido fuertemente mejoradas, como el CMI que permite visualizar y entregar a la organización estrategias para conseguir los objetivos a través del alineamiento del personal y el cumplimiento de la misión. (Ghiglione, 2021).

Este trabajo a través de entrevistas semiestructuradas permite definir cuáles son los problemas en la organización y en base a esto se presentan mejoras enfocadas en el mejoramiento continuo, instaurando como pilar base el desarrollo y conocimiento de las personas en pro del cumplimiento y alineación de los objetivos con la misión y visión de la organización. (Dávila, 1999)

1.1 La importancia de herramientas de control de gestión para la eficiencia de los procesos en una organización.

Actualmente los procesos y las personas son lo más importante de una organización, como se ha mencionado anteriormente las herramientas de control de gestión como el CMI son de suma importancia para el correcto desarrollo de una institución, puesto que brinda un ordenamiento entre el personal y los directivos de una empresa alineando los objetivos estratégicos con todas las personas.

Para abordar esta premisa y considerando lo expuesto es que se genera la siguiente pregunta.

¿Cuáles son las variables que inciden en la optimización de los procesos internos para el cumplimiento de la misión a través de sistemas de control de gestión como el CMI?

En efecto, la institución carece de información de brechas que permitan efectuar los análisis necesarios para establecer un lineamiento entre las variables y vincular los procesos internos hacia el cumplimiento de los objetivos y misión de la institución.

1.2 Breve discusión de la literatura

El CMI utiliza ratios cualitativos y cuantitativos que permiten el control del objetivo de la empresa, de manera interesante selecciona indicadores que sostienen variables como la satisfacción del cliente, perspectivas financieras y no financieras, los que permiten tener resultados en la organización como parte de una forma de verificar las actividades de una institución en cuanto a su visión, misión, objetivos y estrategias, presentando a los altos ejecutivos una manera de ver globalmente su negocio y conseguir analizar fortalezas - debilidades para una mejor toma de decisiones, haciendo que todo el personal

contribuya al objetivo de la empresa y el cumplimiento de su visión. (Rizo y Hernández, 2020)

Herramientas gestión y control empresarial: teoría y definiciones

Herramientas de gestión y control empresarial: Teoría y definiciones

Una parte importante del controlar la gestión en la actualidad es que se fundamenta de manera muy profunda en datos económicos contables de la institución. Sin embargo, no considera únicamente esto, sino que toma información de múltiples formas como lo son la calidad total, el comercio, gestión del personal, etc., para calificar correctamente la gestión empresarial. (Medina et al., 2018)

El control de gestión es el proceso por el cual los altos mandos de una empresa direccionan sus ideas a la consecución de una eficiente gestión de finanzas y que se manejen a cumplir los objetivos estratégicos y la constante mejora de los sistemas. (Herrera et al., 2019)

Por otro lado, Corral y Urieta, (2001) mantiene que el control de gestión es un conjunto de ratios estratégicos de una institución, orientados a medir y obtener resultados que permitan obtener una mejor toma de decisiones estratégicas para la alta dirección.

Para Norton y Kaplan, (2001) el control de gestión tiene como principal enfoque la participación de actores primordiales siendo definidos los trabajadores y altos directivos como base de la consecución de los objetivos estratégicos a través de una buena comunicación y alineación de los objetivos.

Considerando estas definiciones es posible mencionarlo como un proceso por el que la participación de toda la cadena de trabajadores en una institución coopera para el correcto uso de los recursos y la obtención de los objetivos estratégicos, para una constante mejora en el desarrollo de una institución. Sin

embargo, a su vez se pueden ejecutar otros procesos más detallados como los siguientes (Rizo y Hernández, 2020):

Informar: conocer la información para elegir una decisión.

Coordinar: guiar a todos los procesos y actividades al cumplimiento de los objetivos

Evaluar: las personas son las que mediante su satisfacción ponen en evidencia la consecución de los logros planteados.

Motivar: un plan alternativo es importante para el sostenimiento de la motivación del personal en el cumplimiento de las metas.

Diseño de sistemas de control y gestión

La creación de los sistemas de control y gestión según Madrigal (2017) deben estar guiados a un foco de obtención de buenos resultados en la organización, para esto normalmente se opta por procesos de innovación o imitación de otras empresas exitosas. La innovación es una forma dinámica, guiada por la perseverancia e impulsado por el ambiente externo, logrando además mayor atención a la incertidumbre. Por otra parte, empresas que a través de una teoría isomorfista imitan las prácticas que resultan exitosas en otras empresas, sin embargo, lo hacen sin tener mayores conocimientos de que los beneficios que están imitando les vayan a proporcionar mediblemente algún beneficio.

No obstante, cualquier alternativa que se escoja ya sea por imitación o innovación, es necesario saber que toda organización para el diseño de control y gestión debe enfrentar la ruptura de paradigmas ósea cambios dinámicos que permitan la renovación de estrategias.

Según Otley (1999), existen cinco aspectos claves que se relacionan y es mandatorio que sean utilizados para el proceso de desarrollo del control y gestión, los que describiré en los siguientes puntos:

- **Objetivos:** Relacionados con fin de la organización y sus indicadores, los que no necesariamente son financieros, sino que atribuibles a los intereses de los stakeholders.
- **Estrategias y planes:** Representa la forma en la que se obtendrán las metas y objetivos proyectados en la organización, con ciertas mediciones y medidas de control.
- **Metas:** Muestra los parámetros del desempeño y la adecuación a modelos de mejora continua para la optimización de procesos.
- **Estructura de incentivos y recompensas:** Agregando el control del desempeño de las personas a través de instrumentos de medición como KPI, orientando a una visión de largo plazo y basado en estructuras corporativas.
- **Retroalimentación de información:** Aportando con la experiencia y el conocimiento de todo el personal, que se traspase y enseñe, lo anterior por medio de situaciones que se deben corregir, dando de esta manera una revisión completa a la estrategia de la organización.

En estricto rigor los tres primeros conceptos hacen relación con herramientas de planificación y control financieros, a diferencia de los últimos que son las consecuencias de los otros tres. De manera de acotar la herramienta del control de gestión según Otley (1999) estima las siguientes premisas para las instituciones: Conocimiento de las actividades dentro de la organización; Conexión de los sistemas de control con la estrategia de la organización; Enfoque en el ambiente interno y externo de la organización.

Cuadro de Mando Integral (CMI)

Un CMI es una forma llevar a cabo el control de gestión permitiendo que la alta dirección reciba información constante respecto el avance de las metas

propuestas, a través del uso de indicadores. El CMI otorga la sinergia entre la estrategia de la institución, objetivos e indicadores para la evaluación. Los indicadores propuestos deben permitir medir rasgos tanto financieros como los que no, otorgando probidad en los procesos mediante un balance entre acciones instantáneas y las trazadas estratégicamente. El CMI es una herramienta de control de gestión que ofrece una forma dinámica que otorga cooperación a la toma de decisiones, mejorando la comunicación de la estrategia y acercando a todas las personas en su construcción y control. (Kaplan y Norton, 2005)

El CMI considera cuatro perspectivas que están interrelacionadas con la misión y visión, desde un punto de vista financiero, de formación, de procesos internos y de clientes. (Kaplan y Norton, 2005)

Perspectiva cliente

Es identificar el tipo de clientes y universo de mercado en el que se ha seleccionado para competir de modo de escoger una estrategia para entregar valor diferenciador a los tipos de clientes seleccionados. De esta manera se podrá cumplir con la maximización de objetivos financieros deseados y proyectar una imagen a futuro (Díaz y Torres, 2004).

Perspectiva financiera

Esto no es más que la representación de las otras perspectivas en cuanto a sus decisiones estratégicas y la medición de resultados a través de indicadores financieros que permitan evaluar la consecución de los objetivos financieros y la maximización de recursos (Rizo y Hernández, 2020).

La perspectiva del proceso interno

Establece los procedimientos internos puntuales del valor añadido que se le entregará al cliente como parte de las soluciones a sus necesidades, dirigiendo los esfuerzos de optimización en los procesos de producción más importantes

con el propósito de cumplir las metas propuestas, de manera de posteriormente poder evaluar la desviación en los objetivos (Díaz y Torres, 2004).

Perspectiva de formación

Los activos y las personas son puntos muy importantes para obtener los mejores resultados. Sin una forma de funcionar correcta, la inversión se vuelve muy difícil. En base a esto la perspectiva considera una fuerte inversión en capacitación y desarrollo continuo del capital humano de la empresa, siendo también necesario la evaluación de los empleados tanto en sus niveles de satisfacción como en la productividad (Rizo y Hernández, 2020).

Modelos o tipos de representación:

Existen diferentes tipos de CMI, los operativos que son importantes para la gestión y las modificaciones en las instituciones en tramos cortos de tiempo, también existe el modelo de CMI estratégico en el cual se definen objetivos específicos tanto de misión y visión, pero con proyección mucho más larga, otro modelo es el CMI departamental, los que son utilizados para un departamento de una empresa por ejemplo; finanzas, recursos humanos, comercial, jurídico u otros, finalmente tenemos el modelo organizativos ejecutado de acuerdo a los diferentes niveles de autoridad en una empresa (Kaplan y Norton, 2005).

Los instrumentos más simples para la evaluación del CMI son ratios, que vale mencionar que muestran la conducta de múltiples variables a través de resultados primarios y secundarios (Kaplan y Norton, 2005).

Para definir los diferentes índices se debe tomar los relevantes que permitan medir rangos, establecer niveles de aceptación y desviaciones pertinentes, en base a esto podemos considerar ratios que miden que miden de acuerdo con lo siguiente:

- Eficacia: miden el logro de las metas establecidas
- Eficiencia: miden el nivel de satisfacción de las metas, pero con las variables de costos establecidos
- Economía: muestran la diferencia entre los gastos reales y los que se presupuestaron.
- Efectividad: indican los daños colaterales o impactos en un medio

¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?:

El CMI es utilizado por diversas empresas tanto del sector público como privado a nivel mundial, a través de estudios realizados por parte del Balanced Scorecard Usage Survey 2020, se muestra que el CMI sigue siendo una herramienta de control y gestión que va en aumento en su utilización, a nivel ejecutivo tuvo un aumento del 50% en su uso con respecto al año 2019, la misma tendencia se da en general para uso del CMI, sin embargo donde se muestra un muy bajo crecimiento es a nivel de países ya que modelar estos cuadros con las limitantes de fronteras regionales se hace más difícil.

Actualmente si bien el CMI tiene más de tres décadas, las instituciones están centrando sus esfuerzos en modernizar y revisar constantemente de modo que se efectúen un mejor control de gestión.

El conocimiento acerca del CMI fue medido en el estudio Balancead Scorecard Usage Survey 2020 tomando en cuenta 21 países donde fueron entrevistados gerentes con conocimientos técnicos, obteniendo como resultado que el 75% conoce y aplica ampliamente el CMI en sus empresas. (Balanced Scorecard Usage Survey, 2020)

¿Cómo lo abordan en Chile?:

En cuanto a la aplicación del CMI en Chile, existe poca documentación empírica que valide la manera de abordar, en su mayoría la información que se

encuentra disponible está relacionada con una serie de trabajos académicos como tesis u otros, todos estos trabajos buscan solucionar alguna deficiencia en los procesos internos. A su vez en el sector público existe “el balance de gestión integral” si bien tiene un esquema parecido al del CMI, incorporando gran cantidad de conceptos y mismos objetivos finales, esto es solo aplicado a nivel de grandes instituciones gubernamentales, no siendo traspasado a las instituciones más pequeñas, donde se ejecutan todos los procesos que permiten el sostenimiento del gobierno.

Quien tiene la función de controlar y publicar estos informes es la Dirección de Presupuesto Nacional, quien a su vez efectúa seguimiento a cada uno de los ministerios para su posterior revisión y publicación.

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso del DEPARTAMENTO DE BIENESTAR SOCIAL DE LA ARMADA, información suficiente o certeza, que permita conocer la brecha y percepciones que existen del actual sistema de control y gestión desarrollar mejoras a través de un CMI . Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

1.3 Contribución del trabajo

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido, la comprensión de brechas y percepciones sobre el actual sistema de control de gestión, proponiendo un estudio que dé a conocer las percepciones y brechas que permitan maximizar la productividad de las personas hacia la consecución de los objetivos y misión de la institución. En este sentido este trabajo contribuye a la comprensión de las brechas y percepciones del sistema de control y gestión, otorgando mejoras que permitan la eficiencia en la alineación de los

procesos internos, para el cumplimiento de la misión institucional a través del CMI.

1.4 Objetivo general

Determinar las principales brechas y percepciones en cuanto al sistema de gestión y control, logrando maximizar los procesos internos y alineando a las personas en pro de la consecución de los objetivos de la institución, basados en el CMI.

1.4.1 Objetivos específicos

- Analizar (levantar datos) el actual sistema de control de gestión, que existe en el Departamento de Bienestar Social (M)
- Analizar las percepciones y brechas que limitan el actual sistema de control de gestión en cuanto a su apoyo para el mando.
- Identificar posibles mejoras para la futura implementación del CMI para la maximización y eficiencia de la organización.

1.5 Propuesta metodológica

Paradigma y Diseño: Para este trabajo se ha escogido un instrumento técnico de gran efectividad en los estudios e investigaciones cualitativas, para recabar datos según Diaz, Torruco, Martínez, y Varela, (2013), entendida como un programa sistemático orientado al entendimiento en profundidad de las brechas y percepción de intervinientes del Departamento de Bienestar.

Población sobre la que se efectuará el estudio: Se utilizó un muestreo por conveniencia a partir del universo de trabajadores del Departamento de Bienestar Social (M), seleccionando a personas con distintos puestos y cargos. Se aplicará a 12 personas que trabajan en áreas de contabilidad, finanzas,

adquisiciones y recursos humanos, todas personas entre 25 y 57 años con promedio 21 años de experiencia.

Entorno: El estudio se ejecutó en el Departamento de Bienestar Social de Magallanes, compuesto por 101 trabajadores, quien ofrece diferentes servicios a más de 958 servidores, que se encuentran permanentemente en esta zona.

Intervenciones: Para las entrevistas se confeccionaron 10 preguntas, se tomaron apuntes de las respuestas y fueron posteriormente corroboradas por el entrevistado mediante firma, de manera de confirmar la información para la posterior interpretación.

Es válido mencionar que las entrevistas se realizaron de manera presencial y las preguntas se estructuraron de la siguiente forma:

Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

1. ¿Cómo entiende el proceso de control y gestión en las organizaciones?
2. ¿Considera que existe una problemática para el cumplimiento de los objetivos institucionales, justifique?
3. ¿En la práctica como considera que opera hoy nuestro sistema de control de gestión?
4. ¿Cómo opera/aporta/beneficia el sistema actual de control de gestión cara a los usuarios internos y externos?

Etapas 2: Propuestas de alto impacto

5. ¿Cómo podemos cambiar la situación actual del sistema de control de gestión de manera que aporte a la toma decisiones?
6. ¿Qué propuestas puntuales podría hacer, asociados a mejora o cambio de corto plazo y alto impacto?

7. Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en el resultado de un estudio de percepciones apoyado en mejoras basadas en el CMI ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?

Etapas 3: Alertas sobre las transformaciones

8. ¿Cuáles son, bajo su punto de vista, los costos de instaurar mejoras en el sistema de control de gestión utilizado actualmente?
9. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de mejoras en el sistema de control y gestión actual?
10. ¿Cuáles son los factores que facilitarían, la implementación de mejoras en el actual sistema de control y gestión?

Método de verificación y validación del instrumento: Con el objetivo de verificar el instrumento, este fue analizado y corroborado por tres expertos con grado académico, chilenos, los cuales proporcionaron aportes de acuerdo con el estudio propuesto.

Plan de análisis de los datos: El análisis de la información será recogida de los resultados de las entrevistas efectuadas, contrastando lo que las personas responden y aportan en virtud de las deficiencias actuales, comparando con lo descrito en la literatura, objeto poder evaluar la mejora en los procesos desde un punto de vista compartido entre los diferentes actores involucrados en el proceso, lo anterior con el propósito de ofrecer mejoras en el control de gestión basadas en el CMI.

Ética: Se solicitó la participación voluntaria de las personas sujetas del estudio, además se tomaron medidas para generar la confianza y confidencialidad en cada una de sus opiniones o respuestas, procurando no forzar ni guiar alguna respuesta en virtud de una alta veracidad en la información obtenida.

1.6 Organización y presentación de este trabajo

Este trabajo presenta en términos generales 4 capítulos que se muestran a continuación.

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Materiales y métodos
5. Propuesta
6. Resultados
 - a. Discusión de resultados
7. Conclusiones
8. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos

Esta investigación analiza dentro de la organización el sistema de control de gestión en base a una percepción de sus usuarios. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2022 entrevistas con preguntas abiertas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas y temáticas, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

Fechas en que se recogieron los datos:

Entre el 15 de septiembre de 2022 y 31 de octubre de 2022.

Coherencia con lo planificado:

Le entrevista propuesta inicialmente, debió ser modificada una vez desde el piloteo de la entrevista e igualmente posterior al comienzo se efectúan nuevas modificaciones agregando y ajustando preguntas en sus etapas, para hacerla más precisa y coherente.

Se aplicó el mismo instrumento a todos los intervinientes, debiendo en variadas ocasiones reagendar las entrevistas producto de las múltiples actividades propias de la organización, sin embargo, fueron resueltas dentro del periodo establecido.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Levantamiento de información rápido y realista
- Con consentimiento informado y transparencia en las respuestas
- Bien recibido por la empresa
- Permitted dar respuesta a la pregunta de investigación
- Resultados vislumbran que atacar para mejorar

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Para generalizar resultados, la muestra debe ser mayor y estadísticamente representativa.
- Se produce un sesgo debido que solo se considera personal de la administración y poco personal del área operativa o táctica.
- Considerar otras organizaciones de FFAA de área Bienestar, para tener visiones comparadas.
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como encuestas, y/o métodos matemáticos-estadísticos.
- Disponibilidad de tiempo del personal es escaso y se dificulta estos procesos de recogida de información.

Población y muestras

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuará el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que para la selección de participantes se utilizó una muestra no probabilística ya que se seleccionó a profesionales dentro de la organización porque se estimó que tienen mayor conocimiento de la materia.

Instrumento.

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre el tema denominado sistema de continuidad de negocio, se utilizó el cuestionario con base en tres etapas y una encuesta. Este cuestionario que sirve en una primera instancia para lograr introducir al entrevistado sobre el tema de continuidad de negocio y su percepción respecto al tema. Este instrumento consta de ocho preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 1 (Preguntas entrevistas)

<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cómo entiende el proceso de control y gestión en las organizaciones?2. ¿Considera que existe una problemática para el cumplimiento de los objetivos institucionales, justifique?3. ¿En la práctica como considera que opera hoy nuestro sistema de control de gestión?4. ¿Cómo opera/aporta/beneficia el sistema actual de control de gestión cara a los usuarios internos y externos?5. ¿Cómo podemos modificar la situación actual del sistema de control de gestión de manera que aporte a la toma decisiones?6. ¿Qué propuestas específicas podría hacer, asociados a mejora o cambio de corto plazo y alto impacto?7. Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en el resultado de un estudio de percepciones apoyado en mejoras basadas en el CMI ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?8. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar mejoras en el sistema de control de gestión utilizado actualmente?9. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de mejoras en el sistema de control y gestión actual?10. ¿Cuáles son los factores que facilitarían, la implementación de mejoras en el actual sistema de control y gestión?

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación con la percepción que tienen los usuarios del actual sistema de control de gestión en el Departamento de Bienestar Social (M).

2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semi-estructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

2.3 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente tabla.

Tabla 2 (Categorización de las preguntas utilizadas para las entrevistas)

Preguntas	Categorías	%
Ítem 1: ¿Cómo entiende el proceso de control y gestión en las organizaciones?	Orientado al cumplimiento de la misión y personas por medio de las estrategias	75%
	Orientado al concepto integral mirado como apoyo a toma de decisiones	16,7%
	Orientados a los indicadores y eficiencia	8,3%
Ítem 2: ¿Considera que existe una problemática para el cumplimiento de los objetivos institucionales, justifique?	Gran cantidad de tareas que no pertenecen al objetivo de la organización	16,7%

	No existe un problema significativo	8,4%
	Procesos lentos pocos agiles poca conexión	16,7%
	Mucha improvisación falta una guía	16,7%
	No está todo conectado, falta comunicación en las áreas	41,6%
Ítem 3: ¿En la práctica como considera que opera hoy nuestro sistema de control de gestión?	Mucha burocracia y trámites administrativos	25%
	Mal, son muchas las instancias que hay que controlar y se pierde la capacidad	25%
	Funciona en algunas áreas donde existe más experiencia	50%
Ítem 4: ¿Cómo opera/aporta/beneficia el sistema actual de control de gestión cara a los usuarios internos y externos?	Poco aporte, por su antigüedad y baja modernización	8,4%
	Bastante al orden y seguridad de la información nos rigen normativas	25%
	Existe buena comunicación entre las áreas	8,4%
	Buenos sistemas informáticos por área	16,6%
	Conocimiento por gran parte de los jefes de áreas	41,6%
Ítem 5: ¿Cómo podemos cambiar la situación actual del sistema de control de gestión de manera que aporte a la toma decisiones?	Capacitar al personal y mostrar los beneficios del control y gestión	50%
	Modernizar el sistema actual incorporando sistemas de indicadores	16,6%
	Implementar reuniones con las áreas donde se verifiquen el cumplimiento de metas	16,6%
	Personas adecuadas para estas tareas	16%
Ítem 6: ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y bajo costo? ¿Cuáles?	Capacitación de las personas	25%
	Si, basado en planificación periódica y reuniones para controlar los objetivos	16,6%
	Que exista una persona responsable del control y gestión quien guie el proceso de cambio	50%
	Apoyo de sistemas actualizados	8,4%
Ítem 7: Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en el resultado de un estudio de	Si la idea me parece que satisface los requerimientos de la institución	25%
	Todo cambio debe apuntar a mejorar	16,6%

percepciones apoyado en mejoras basadas en el CMI ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?	la situación actual, la que es muy mala.	
	Esta propuesta me parece ya que conecta todos los departamentos en un objetivo	58,4%
Ítem 8: ¿Cuáles son bajo su punto de vista, los costos de implementar un Sistema de control y gestión en su empresa?	Estimo que los costos son bajos, más bien tiempo y dedicación	66,7%
	Costos de personal al tener un departamento encargado	25%
	Más bien costos bajos, es una reubicación del personal	8,3%
Ítem 9: ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de mejoras en el sistema de control y gestión actual?	Poca adaptación al nuevo sistema	66,7%
	Que la gente piense que tendrá mayor cantidad de trabajo	25%
	Que solo sea un enfoque financiero	8,3%
Ítem 10: ¿Cuáles son los factores que facilitarían y obstaculizarían, la implementación de mejoras en el actual sistema de control y gestión?	Apoyo de las jefaturas en el desarrollo de los cambios	33,4%
	El entendimiento de la gente	58,3%
	El apoyo de una empresa externa que coopere en el inicio	8,3%

2.4 Análisis e interpretación de los datos

A continuación, presentamos los resultados de cada uno de los ítems. Por cuestiones de espacio y de claridad en la lectura hemos decidido incluir únicamente los datos que aportan información relevante para este artículo. Las categorías asociadas a cada una de las preguntas se resumen en la tabla I.

2.5 Análisis de datos

Ítem 1: ¿Cómo entiende el proceso de control y gestión en las organizaciones?

Sí revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 75% de los entrevistados comprende en cierta medida lo que es el Control de Gestión en una organización y como debiera estar presente en sus procesos. Un ejemplo

de esto es la siguiente respuesta, "Es un proceso que permite controlar el cumplimiento de las metas a través de las estrategias que se plantean" (Contador general, 42 años). Por otra parte, el 16,7% de los entrevistados tiene una definición más acertada en cuanto al control de gestión, en este sentido señaló "Conjunto de tareas integrales que están de acuerdo con los objetivos propuesto y el buen funcionamiento de la organización"(Encargada Recursos Humanos, 45 años), en menor proporción con un 8,3%, quienes no tienen un conocimiento cercano al control de gestión visto en opiniones como " Supervisar los procesos que realizan las empresas" (Encargada de Convenios, 41 años)

Ítem 2: ¿Considera que existe una problemática para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Si verificamos los datos obtenidos en el análisis podemos rescatar que un 41,6% de los entrevistados perciben que el problema principal esta dado por la baja conexión que existe entre un departamento y otro siendo difícil la coordinación y planificación integral del equipo de trabajo lo anterior corroborado con opiniones como "cada unidad debe tener su propio control, no tenemos una persona que coopera e integre todo en una planificación" (Control Interno, 34 años), por otra parte, tres grupos que se distribuyen uniformemente con un 16,7%, que relacionan el problema a la gran cantidad tareas y poco personal, visto en opiniones como," Nuestra organización presenta una gran cantidad de tareas en comparación con el personal que tenemos" (Informático, 37 años) , otro 16,7% que hace referencia a la falta de planificación y mucha improvisación lo que se puede demostrar con opiniones como "Existen muchos procesos que son más bien intuitivos, se ajustan a la normativa, pero es más improvisación sobre la marcha" (Encargada Recursos Humanos, 45 años), otro grupo con un 16,7% de representación, quienes

asocian el problema a los procesos pocos ágiles y finalmente quienes en menor proporción con un 8,4%, perciben que no existe un problema.

Ítem 3: ¿En la práctica como considera que opera hoy nuestro sistema de control de gestión?

Al analizar los datos de esta pregunta, muestran que un 50% de los entrevistados piensa que el control de gestión se da de una manera departamental y no de una manera transversal, asociando esto al gran protagonismo que toman las personas que tienen más experiencia y años en sus cargos, lo anterior se manifiesta en opiniones como "Falta mucho, la experiencia del personal es sumamente importante, sin embargo, esa persona adquiere experiencia en solo esa área, sin haber una integración general" (Control Interno, 34 años). por otra parte un 25% considera que opera de manera ineficiente y con falta de sistemas de apoyos lo que se refleja en opiniones "En la parte informática, en la práctica puede mejorar, no es suficiente el control" (Jefe de Asistencias, 33 años) finalmente un 25% se hace referencia a la gran cantidad de puntos de control o filtros administrativos que entorpecen la eficiencia de los procesos lo que se evidencia en opiniones como "Se presentan inconvenientes en los procesos, son muchas instancias, pero, estos puntos de control no son eficientes" (Jefe Área Recreativa, 57 años)

Ítem 4: ¿Cómo opera/aporta/beneficia el sistema actual de control de gestión cara a los usuarios internos y externos?

Analizando la siguiente pregunta podemos evidenciar que un 41,6% considera que el aporte o beneficio está dado en gran medida por la gran experiencia que tienen algunas personas en sus puestos de trabajo, lo que a su vez se muestra también en que el promedio de las personas entrevistadas cuenta con 21 años de experiencia en promedio, una respuesta que apoya esta idea es " Bueno internamente, muchas personas tienen vasta experiencia, lo que produce que

para el usuario sea conocido y agradable" (Control Interno, 34 años), por otro lado, con un 25% tenemos un grupo de personas que perciben que al ser una institución jerarquizada tenemos una serie de normativas que apoyan nuestro control corroborándose con opiniones como "Tenemos tareas de nuestros mandos técnicos que no ayudan al ordenamiento y cumplimiento de presupuesto" (Informático, 37 años), finalmente en gran medida se muestran algunos puntos a favor del actual sistema de control de gestión, como los destacados anteriormente dejando relegados tres grupos pequeños con un baja injerencia y poca representación.

Ítem 5: ¿Cómo podemos modificar la situación actual del sistema de control de gestión de manera que aporte a la toma decisiones?

En esta pregunta nos encontramos que las respuestas se complementan entre cada una de ellas todas tendientes a mejorar el sistema de control de gestión pero desde miradas que priorizan distintas formas, lo anterior se ratifica con un 50% la idea que la capacitación y mostrar los beneficios de un buen sistema de control de gestión mejoraran el entendimiento, lo que se sustenta en opiniones como "Mejor capacitación o perfil de selección de personal más adecuada o experiencia acorde al cargo" (Jefe Área Recreativa, 57 años), sumado a las mejoras nos encontramos con otro grupo que destaca, la implementación de reuniones periódicas dedicadas a este concepto, respaldándose con un 16,7% en opiniones como "Deberíamos hacer una buena planificación al principio, mantener constantemente de manera mensual una nueva planificación" (Encargada Panadería, 54 años), además con un 16,7%, otras ideas que apuntan a tener personal idóneo para el cargo de control de gestión, con opiniones como "Una persona que tenga la responsabilidad de analizar, actualizar e incorporar nuevas tecnologías, capacitación" (Contador General, 42 años), con un mismo 16,7% otros perciben que deben existir

personas adecuadas para cada cargo, en general todas las medidas cooperan a construir un mejor sistema.

Ítem 6: ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y bajo costo? ¿Cuáles?

Al analizar las propuestas asociadas a mejoras de corto y de alto impacto, nos encontramos con distintas propuestas de soluciones las que son en su mayoría tienden a mejorar el actual sistema de manera simple y clara, lo anterior se puede reflejar con un 50% en opiniones como "Establecer personas con capacitación orientado al control de gestión, donde se puedan verificar los procesos" (Control Interno, 33 años), relacionadas principalmente con la necesidad que exista una persona encargada o un departamento de control de gestión, por otra parte y en menor proporción con un 25% una tendencia a la capacitación del personal en los conceptos claves que involucran al control de gestión, lo que se expresa en opiniones como "Que exista una variación de perfil de ingreso y buena selección junto con capacitar administradores y personas claves" (Jefe Área Recreativa, 57 años), finalmente con menor proporción otros 2 grupos con opiniones orientadas a mejoras tecnológicas y reuniones constantes con sentido al control de gestión. En general todas las opiniones con un amplio sentido de la realidad y la eficiencia.

Ítem 7: Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en el resultado de un estudio de percepciones apoyado en mejoras basadas en el CMI ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?

Al analizar la pregunta el 100 % de los entrevistados consideran que la propuesta presentada logra cumplir las expectativas que tienen sobre el control interno, lo que refleja en opiniones como "Si, porque se debe lograr

conocer a que perspectiva debemos ir, ósea mejorar la calidad del servicio del departamento de bienestar" (Informático, 37 años), otras respuesta que indican que el beneficio de este sistema está dado "Si mucho nos ayuda las formas visuales, y el compromiso de cada personas" (Encargada Convenios, 41 años) otra opinión que corrobora esto es "Si podría ayudar el objetivo general, somos una organización muy dinámica, en el día a día es difícil manejar los cambios" (Control Interno, 34 años), resultados que demuestran la aceptación de una idea como la planteada en relación al CMI.

Ítem 8: ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un Sistema de control y gestión en su empresa?

Al analizar la pregunta, podemos encontrar que el 66,7% considera que está relacionado con costos más bien bajos y que lo principal es el tiempo y dedicación, situación que se corrobora con opiniones como "No necesariamente tiene un costo monetario, más bien horas hombre, una vez que se implanta mejora y agiliza en los procesos" (Recursos Humanos, 45 años) o "yo creo que tiene un costo al principio bajo monetario, más bien de adaptación" (Informático, 37 años), por otra parte un 16,7%, piensa que los costos están netamente relacionados con los recursos humanos, lo que se refleja en opiniones como "si tiene costos más bien en cuanto en recursos humanos" (Contadora General, 42 años), un tercer grupo con una pequeña representación de los entrevistados abarca un 8,3%, los que piensan que solo es reubicación del personal.

Ítem 9: ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de mejoras en el sistema de control y gestión actual?

Al analizar la pregunta N°9 podemos encontrar que en cuanto a los riesgos asociados y percibidos por la mayoría de los entrevistados se encuentra el miedo a lo nuevo, el cambio de sistema y baja adaptabilidad lo que se demuestra con un 66.7% con opiniones como " Temor al cambio y a la incertidumbre, y a la situación de sentir supervisión es difícil de asumir" (Jefe Área Recreativa, 57 años) o " Puede existir una resistencia al cambio por perdida de tiempo" (Recursos Humanos, 45 años), por otra parte, un 25% piensa que la mayor amenaza está dada por que el personal piense que sus esfuerzos deberán ser mucho mayores en relación a su trabajo, corroborándose con opiniones como " El principal riesgo es que la gente no piense que va a tener que doblegar las fuerzas, ósea se debe entregar un buen mensaje" (Control Interno, 34 años), en menor cuantía con un 8,3% se piensa que la amenaza esta dado por que los esfuerzos estén dado solo para el área financiera.

Ítem 10: ¿Cuáles son los factores que facilitarían, la implementación de mejoras en el actual sistema de control y gestión?

Al analizar esta pregunta los entrevistados, con una fuerte dominancia que equivale a un 58,3% establecen que lo principal es que el personal entienda cual es el beneficio para la organización y para ellos, lo que se refleja en opiniones como " Capacitación continua charla y hacer que la gente se interiorice de los beneficios que aportan este control de gestión, lo que hace que se agilice el trabajo" (Recursos Humanos, 45 años) u "Que la gente entienda y se sienta involucrada en el proceso y sepa cuál es su tarea en el proceso y que acciones pueden hacer para mejorar" (Jefe de Recreativa, 58 años), por debajo de la anterior con un 33,4%, tenemos personal que enfoca su percepción en ideas relacionadas con la importancia que el mando se involucre en los procesos, siendo corroborado con la opinión " el alto mando

debe capacitarse, tener compromiso, para llegar a un mejor fin" (Administradora Panadería, 54 años), con menor cuantía con un 8,3% quienes perciben la necesidad de un apoyo externo manifiesto en la siguiente opinión " Capacitaciones al personal pero con una estrategia que tiene ser externa a nosotros" (Informático, 37 años)

2.6 Discusión de resultados

Respecto a los resultados obtenidos, al explorar la etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, los hallazgos muestran que el 82% de los actores claves, comprenden en alguna medida lo que es el control de gestión relacionándolo principalmente con el cumplimiento de metas a través de estrategias definidas, esto se encuentra en línea con lo planteado por Madrigal, (2017) y Corral y Urieta, (2001), por otra parte, es posible detectar que existen variadas limitaciones las que son percibidas por diferentes actores que participan en los procesos internos de la institución, demostrado por sus respuestas las que se agrupan principalmente en cuatro grupos que son: Problemas de interrelación departamental; Gran cantidad de tareas en relación al personal disponible; Falta de planificación en los procesos, Procesos lentos y pocos ágiles o eficientes. Esto en directa relación con lo planteado por autores como González, (2017), quien plantea que en base a un conjunto de deficiencias dentro de las cuales destacan las evidenciadas, comprenden alertas para el sistema y que deben ser atacadas.

A su vez se demuestra que el sistema no opera bien, destacando solo la experiencia de sus usuarios como único beneficio del sistema, tanto por lo planteado en la pregunta N.º 3, donde un 50% destaca la importancia de la experiencia, conocimiento y capacitación del personal afecta directamente en la operatividad del sistema de control de gestión, lo que a su vez se confirma con lo obtenido de la pregunta N.º 4, donde un 41,6% de los entrevistados considera que el mayor aporte en la actualidad, es la experiencia de sus

usuarios lo se respalda con la gran cantidad de personas que cuentan con muchos años de conocimientos en sus cargos toda vez que el promedio de experiencia de los entrevistados es de 21 años, los resultados obtenidos son corroborados por autores como Otley, (1999) quien ratifica 5 factores claves para el control de gestión, entre ellos la experiencia y desarrollo del personal.

Ahora bien, en cuanto a las propuestas de alto impacto, es posible destacar que en cuanto a la percepción de los entrevistados un 50% considera que el capacitar a todos los funcionarios que participan en el sistema y que estos comprendan la importancia de sus puestos, adquieran las competencias necesarias y puedan asesorar al mando en una correcta toma de decisiones. Esto está en línea con lo planteado por Rizo y Hernández, (2020), quien señala que una fuerte inversión en capacitación y desarrollo continuo del capital humano de la empresa es la base para que obtener los objetivos planificados.

Además al consultar a los entrevistados sobre una propuesta basada en el CMI para el éxito de la organización el 100% coinciden en que esto lograría suplir las deficiencias actuales en el sistema de control de gestión, quienes además afirmar la importancia de conectar todas las perspectivas para el cumplimiento de un bien mayor, lo que tiene concordancia con lo planteado por Kaplan y Norton, (2005) quien plantea el control de gestión desde un punto de vista que considera cuatro perspectivas las que son interrelacionadas con la misión y visión, tomando conceptos financieros, de formación, procesos internos y clientes.

Finalmente, desde los resultados obtenidos en el ámbito de las alertas sobre las transformaciones es importante destacar que en cuanto al costo de implementar un sistema de control de gestión las percepciones indican que mayoritariamente en un 66,7% perciben que los principales costos de un buen sistema de control están dados por bajos niveles de inversión monetaria,

centrándose en horas de capacitación e involucramiento del personal. Lo que a su vez se corrobora con lo planteado por Ghiglione, (2021) quien indica que el costo de implementar un sistema como el CMI es bajo y presenta una serie de beneficios entre los que destacan alinear la organización con la visión para el cumplimiento de la misión.

A su vez en la pregunta N°9, los entrevistados con un 66,7%, perciben que la mayor amenaza o riesgo esta dado por el miedo al cambio, incertidumbre y mayores controles, lo que se sustenta con lo expresado por Pulido, Rosales, Guiliany, y Godoy, (2015) donde corrobora que un 95,3% del personal administrativo presenta miedo a lo desconocido y les preocupa no ser capaces de efectuar nuevas tareas.

En cuanto a la pregunta N°10, los entrevistados con un 58,3% perciben que lo más importante es que el personal entienda profundamente los procesos de cambio y el nuevo sistema, puesto que este hecho es crucial para un mejor desarrollo organizacional, tal como lo plantea Norton y Kaplan, (2001) estableciendo que la consecución de los objetivos estratégicos es conseguible a través de una buena comunicación, entendimiento y alineación de los objetivos.

Para abordar las brechas detectadas se propone capacitar a los colaboradores, según sus niveles jerárquicos para nivelar conocimientos y alinear las capacidades con los objetivos estratégicos de la empresa. Revisar perfiles de cargo y proponer nuevos acordes a los nuevos entornos imperantes. Reforzar el actual sistema SISBIEN de modo de corregir errores de confiabilidad y discrepancias en los módulos de servicios de recreación, para que todos los estamentos de la compañía utilicen los módulos destinados para el control y gestión. Implementar acciones participativas donde las sugerencias e inquietudes del personal sean tomadas analizadas, para reducir la resistencia organizacional al cambio, comenzar con la correcta definición del diseño

abordando los puntos según Otley, (1999) quien nos da los primeros eslabones para una posterior implementación de un sistema de control y gestión basado en el CMI.

2.7 Estrategias de evidencias científicas

Para evidenciar las estrategias que se han seguido para consolidar algunos criterios de calidad y rigor en la metodología cualitativa dados por (Bravo y Osorio, 2017) y dar rigor científico a esta investigación hemos utilizado la técnica de la triangulación.

En las investigaciones donde se utiliza un método cualitativo es la más utilizada, esto permite procesar de mejor manera la información, por cuanto contribuye a ganar mayor credibilidad de los hechos y aumentar un análisis más objetivo de la misma. Sumado a lo anterior, permite a la investigación dar niveles de consistencia a los hallazgos y a la vez permite disminuir subjetividades y elevar el entendimiento de un fenómeno. Mencionado lo anterior, se realizó lo siguiente:

Las fuentes de información fueron en recogidas de datos donde han participado la mayoría de los colaboradores de la organización en estudio, considerando los diversos cargos disponibles en la empresa. Se ha revisado bastantes fuentes literarias y estudios referente al tema en cuestión.

Se ha utilizado el método de recogida de datos mediante entrevistas semi estructuradas presenciales y telemáticas dejando evidencia grabada de cada sesión realizada.

El proceso de observación en el interior de la organización ha sido prolongado, aproximadamente cuatro meses, lo que ha permitido ir reafirmando los resultados que arrojaron de los diversos informantes entrevistados.

Referente a comentarios y comprobaciones con los participantes, en este criterio se han compartido los resultados y las interpretaciones con cada uno de los participantes del estudio, se han podido graduar con delicadeza las reflexiones e interpretaciones que han aparecido del total de los datos analizados.

3 ARTÍCULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada

con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

SISTEMA DE CONTROL Y GESTIÓN: UNA PERSPECTIVA DEL USUARIO

Nicolas Francisco Canessa Cabrera

*^a Graduado del programa de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo,
ncanessac@udd.cl*

Resumen:

Este trabajo presenta percepciones y mejoras en los procesos internos a través de herramientas como el cuadro de mando integral (CMI), enfocándose en el Servicio de Bienestar Social de la ciudad de Punta Arenas. El objetivo de la investigación es determinar las principales brechas en el actual sistema de control de gestión de manera tal de alinear los procesos internos con la visión, misión, valores y estrategia definidos para el Servicio de Bienestar Social. Para lograr lo anterior, se llevó a cabo un análisis cualitativo basado en entrevistas semi estructuradas a 12 personas de la organización considerando mandos medios, directivos y operadores, lo que permitió obtener diferentes percepciones de brechas y mejoras posibles. La evidencia demuestra que existen variados procesos poco eficientes y falta de organización en las tareas, principalmente por desconocimiento y falta de interés en los objetivos de la organización, en atención al origen de estas falencias es que el control de gestión y la utilización como el CMI logran mejorar la empresa y guiar a todo el personal al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, permitiendo beneficiar los procesos y rentabilizando la organización. Se concluye que los principales actores de la organización perciben una falta de ordenamiento y una serie de procesos poco eficientes, por lo que mejoras basadas en una herramienta como el CMI fortalecerán la organización de manera significativa, ya que, permite orientar los esfuerzos de todo el personal con motivación y en dirección a una visión propuesta y definida por la alta dirección.

Palabras clave: Control de Gestión, toma de decisión, liderazgo, alineación estratégica, cuadro de mando integral.

1. Introducción

El Departamento de Bienestar Social de Punta Arenas es una organización del estado, que tiene como función principal el entregar bienestar al personal de la Armada de Chile en la zona de Punta Arenas, para esto se enfoca en administrar distintas áreas productivas, (Recreativa, Jurídica, Social, Comercial, Casas Fiscales, Educativa) las que deben velar por el cumplimiento de la misión de esta organización.

Sin embargo hoy en día existen una serie de cambios en la economía los que han provocado diversas crisis limitando tanto presupuestos del sector público como el privado, lo que ha obligado a mejorar y dar respuesta a desafíos en cuanto a la gestión y control financiero, de manera que se pueda satisfacer la demanda de los clientes (servidores navales), esto ha hecho necesario conocer la percepción del personal en cuanto a la optimización de procesos y control de gestión y así

poder identificar los principales problemas como: Comunicación, Integración, Definición de perfiles, entre otros, lo anterior con el objeto de hacer las modificaciones necesarias.

En la actualidad existen herramientas que han sido fuertemente mejoradas, como el CMI que permite visualizar y entregar a la organización estrategias para conseguir los objetivos a través del alineamiento del personal y el cumplimiento de la misión.

Este trabajo a través de entrevistas semiestructuradas permite definir cuáles son los problemas en la organización y en base a esto se presentan mejoras enfocadas en el mejoramiento continuo, instaurando como pilar base el desarrollo y conocimiento de las personas en pro del cumplimiento y alineación de los objetivos con la misión y visión de la organización. (Dávila, 1999)

Herramientas de gestión y control empresarial: Teoría y definiciones

Una parte importante controlar la gestión en la actualidad es que se fundamenta de manera muy profunda en datos económicos contables de la institución. Sin embargo, no considera únicamente esto, sino que toma información de múltiples formas como lo son la calidad total, el comercio, gestión del personal, etc., para calificar correctamente la gestión empresarial. (Medina et al., 2018)

El control de gestión es el proceso por el cual los altos mandos de una empresa direccionan sus ideas a la consecución de una eficiente gestión de finanzas y que se manejen a cumplir los objetivos estratégicos y la constante mejora de los sistemas. (Herrera et al., 2019)

Por otro lado, Corral y Urieta, (2001) mantiene que el control de gestión es un conjunto de ratios estratégicos de una institución, orientados a medir y obtener resultados que permitan obtener una mejor toma de decisiones estratégicas para la alta dirección.

Para Norton y Kaplan, (2001) el control de gestión tiene como principal enfoque la participación de actores primordiales siendo definidos los trabajadores y altos directivos como base de la consecución de los objetivos estratégicos a través de una buena comunicación y alineación de los objetivos.

Considerando estas definiciones es posible mencionarlo como un proceso por el que la participación de toda la cadena de trabajadores en una institución coopera para el correcto uso de los recursos y la obtención de los objetivos estratégicos, para una constante mejora en el desarrollo de una institución. Sin embargo, a su vez se pueden ejecutar otros procesos más detallados como los siguientes (Rizo y Hernández, 2020):

Informar: conocer la información para elegir una decisión.

Coordinar: guiar a todos los procesos y actividades al cumplimiento de los objetivos

Evaluar: las personas son las que mediante su satisfacción ponen en evidencia la consecución de los logros planteados.

Motivar: un plan alternativo es importante para el sostenimiento de la motivación del personal en el cumplimiento de las metas.

Diseño de sistemas de control y gestión:

La creación de los sistemas de control y gestión según Madrigal (2017) deben estar guiados a un foco de obtención de buenos resultados en la organización, para esto normalmente se opta por procesos de innovación o

imitación de otras empresas exitosas. La innovación es una forma dinámica, guiada por la perseverancia e impulsado por el ambiente externo, logrando además mayor atención a la incertidumbre. Por otra parte, empresas que a través de una teoría isomorfista imitan las prácticas que resultan exitosas en otras empresas, sin embargo, lo hacen sin tener mayores conocimientos de que los beneficios que están imitando les vayan a proporcionar mediblemente algún beneficio.

No obstante, cualquier alternativa que se escoja ya sea por imitación o innovación, es necesario saber que toda organización para el diseño de control y gestión debe enfrentar la ruptura de paradigmas ósea cambios dinámicos que permitan la renovación de estrategias.

Según Otley (1999), existen cinco aspectos claves que se relacionan y es mandatorio que sean utilizados para el proceso de desarrollo del control y gestión, los que describiré en los siguientes puntos:

- *Objetivos*: Relacionados con fin de la organización y sus indicadores, los que no necesariamente son financieros, sino que atribuibles a los intereses de los stakeholders.
- *Estrategias y planes*: Representa la forma en la que se obtendrán las metas y objetivos proyectados en la organización, con ciertas mediciones y medidas de control.
- *Metas*: Muestra los parámetros del desempeño y la adecuación a modelos de mejora continua para la optimización de procesos.
- *Estructura de incentivos y recompensas*: Agregando el control del desempeño de las personas a través de instrumentos de medición como KPI, orientando a una visión de largo plazo y basado en estructuras corporativas.
- *Retroalimentación de información*: Aportando con la experiencia y el conocimiento de todo el personal, que se traspase y enseñe, lo anterior por medio de situaciones que se deben corregir, dando de esta manera una revisión completa a la estrategia de la organización.

En estricto rigor los tres primeros conceptos hacen relación con herramientas de planificación y control financieros, a diferencia de los últimos que son las consecuencias de los otros tres. De manera de acotar la herramienta del control de gestión según Otley (1999) estima las siguientes premisas para las instituciones: Conocimiento de las actividades dentro de la organización; Conexión de los sistemas de control con la estrategia de la organización; Enfoque en el ambiente interno y externo de la organización.

Cuadro de mando integral: (CMI)

Un CMI es una forma llevar a cabo el control de gestión permitiendo que la alta dirección reciba información constante respecto el avance de las metas propuestas, a través del uso de indicadores. El CMI otorga la sinergia entre la estrategia de la institución, objetivos e indicadores para la evaluación. Los indicadores propuestos deben permitir medir rasgos tanto financieros como los que no lo son, otorgando probidad en los procesos mediante un balance entre acciones instantáneas y las trazadas estratégicamente. El CMI es una herramienta de control de gestión que ofrece una forma dinámica que otorga cooperación a la toma de decisiones, mejorando la comunicación de la estrategia y acercando a todas las personas en su construcción y control. (Kaplan y Norton, 2005)

El CMI considera cuatro perspectivas que están interrelacionadas con la misión y visión, desde un punto de vista financiero, de formación, de procesos internos y de clientes. (Kaplan y Norton, 2005)

Perspectiva cliente

Es identificar el tipo de clientes y universo de mercado en el que se ha seleccionado para competir de modo de escoger una estrategia para entregar valor diferenciador a los tipos de clientes seleccionados. De esta manera se podrá cumplir con la maximización de objetivos financieros deseados y proyectar una imagen a futuro (Díaz y Torres, 2004).

Perspectiva financiera

Esto no es más que la representación de las otras perspectivas en cuanto a sus decisiones estratégicas y la medición de resultados a través de indicadores financieros que permitan evaluar la consecución de los objetivos financieros y la maximización de recursos (Rizo y Hernández, 2020).

La perspectiva del proceso interno

Establece los procedimientos internos puntuales del valor añadido que se le entregará al cliente como parte de las soluciones a sus necesidades, dirigiendo los esfuerzos de optimización en los procesos de producción más importantes con el propósito de cumplir las metas propuestas, de manera de posteriormente poder evaluar la desviación en los objetivos (Díaz y Torres, 2004).

Perspectiva de formación

Los activos y las personas son puntos muy importantes para obtener los mejores resultados. Sin una forma de funcionar correcta, la inversión se vuelve muy difícil. En base a esto la perspectiva considera una fuerte inversión en capacitación y desarrollo continuo del

capital humano de la empresa, siendo también necesario la evaluación de los empleados tanto en sus niveles de satisfacción como en la productividad (Rizo y Hernández, 2020).

Modelos o tipos de representación

Existen diferentes tipos de CMI, los operativos que son importantes para la gestión y las modificaciones en las instituciones en tramos cortos de tiempo, también existe el modelo de CMI estratégico en el cual se definen objetivos específicos tanto de misión y visión, pero con proyección mucho más larga, otro modelo es el CMI departamental, los que son utilizados para un departamento de una empresa por ejemplo; finanzas, recursos humanos, comercial, jurídico u otros, finalmente tenemos el modelo organizativos ejecutado de acuerdo a los diferentes niveles de autoridad en una empresa (Kaplan y Norton, 2005).

Los instrumentos más simples para la evaluación del CMI son ratios, que vale mencionar que muestran la conducta de múltiples variables a través de resultados primarios y secundarios (Kaplan y Norton, 2005).

Para definir los diferentes índices se debe tomar los relevantes que permitan medir rangos, establecer niveles de aceptación y desviaciones pertinentes, en base a esto podemos considerar ratios que miden que miden de acuerdo con lo siguiente:

- Eficacia: miden el logro de las metas establecidas
- Eficiencia: miden el nivel de satisfacción de las metas, pero con las variables de costos establecidos
- Economía: muestran la diferencia entre los gastos reales y los que se presupuestaron.
- Efectividad: indican los daños colaterales o impactos en un medio

¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?

El CMI es utilizado por diversas empresas tanto del sector público como privado a nivel mundial, a través de estudios realizados por parte del Balanced Scorecard Usage Survey 2020, se muestra que el CMI sigue siendo una herramienta de control y gestión que va en aumento en su utilización, a nivel ejecutivo tuvo un aumento del 50% en su uso con respecto al año 2019, la misma tendencia se da en general para uso del CMI, sin embargo donde se muestra un muy bajo crecimiento es a nivel de países ya que modelar estos cuadros con las limitantes de fronteras regionales se hace más difícil.

Actualmente si bien el CMI tiene más de tres décadas, las instituciones están centrando sus esfuerzos en

modernizar y revisar constantemente de modo que se efectúen un mejor control de gestión.

El conocimiento acerca del CMI fue medido en el estudio Balancead Scorecard Usage Survey 2020 tomando en cuenta 21 países donde fueron entrevistados gerentes con conocimientos técnicos, obteniendo como resultado que el 75% conoce y aplica ampliamente el CMI en sus empresas. (Balanced Scorecard Usage Survey, 2020)

¿Cómo lo abordan en Chile?

En cuanto a la aplicación del CMI en Chile, existe poca documentación empírica que valide la manera de abordar, en su mayoría la información que se encuentra disponible está relacionada con una serie de trabajos académicos como tesis u otros, todos estos trabajos buscan solucionar alguna deficiencia en los procesos internos (Da Silva y González, 2004). A su vez en el sector público existe “el balance de gestión integral” si bien tiene un esquema parecido al del CMI, incorporando gran cantidad de conceptos y mismos objetivos finales, esto es solo aplicado a nivel de grandes instituciones gubernamentales, no siendo traspasado a las instituciones más pequeñas, donde se ejecutan todos los procesos que permiten el sostenimiento del gobierno.

Quien tiene la función de controlar y publicar estos informes es la Dirección de Presupuesto Nacional, quien a su vez efectúa seguimiento a cada uno de los ministerios para su posterior revisión y publicación.

Entendida esta situación, y considerando la revisión bibliográfica mostrada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables que inciden en la optimización de los procesos internos para el cumplimiento de la misión, a través de sistemas de control de gestión como el CMI?

En efecto, la institución carece de información de brechas que permitan efectuar los análisis necesarios para establecer un lineamiento entre las variables y vincular los procesos internos hacia el cumplimiento de los objetivos y misión de la institución.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la comprensión de brechas y percepciones sobre el actual sistema de control de gestión. Se propone entonces un estudio que dé a conocer las percepciones y brechas que permitan maximizar la productividad de las personas hacia la consecución de los objetivos y misión de la institución. En este sentido este trabajo contribuye a la comprensión de las brechas y percepciones del sistema de control y gestión, otorgando mejoras que permitan la eficiencia en la alineación de los procesos internos, para

el cumplimiento de la misión institucional a través del CMI.

Entendido esto, el objetivo de este trabajo es determinar las principales brechas en el actual sistema de control de gestión de manera tal de integrar visión, misión, valores y estrategia, para alineación los procesos internos con el cumplimiento de estas, basados en el CMI.

2. Metodología

Paradigma y Diseño: Para este trabajo se ha escogido un instrumento técnico de gran efectividad en los estudios e investigaciones cualitativas, para recabar datos según Diaz, Torruco, Martínez, y Varela, (2013), entendida como un programa sistemático orientado al entendimiento en profundidad de las brechas y percepción de intervinientes del Departamento de Bienestar.

Población sobre la que se efectuará el estudio: Se utilizó un muestreo por conveniencia a partir del universo de trabajadores del Departamento de Bienestar Social (M), seleccionando a personas con distintos puestos y cargos. Se aplicará a 12 personas que trabajan en áreas de contabilidad, finanzas, adquisiciones y recursos humanos, todas personas entre 25 y 57 años con promedio 21 años de experiencia.

Entorno: El estudio se ejecutó en el Departamento de Bienestar Social de Magallanes, compuesto por 101 trabajadores, quien ofrece diferentes servicios a más de 958 servidores, que se encuentran permanentemente en esta zona.

Intervenciones: Para las entrevistas se confeccionaron 10 preguntas, se tomaron apuntes de las respuestas y fueron posteriormente corroboradas por el entrevistado mediante firma, de manera de confirmar la información para la posterior interpretación.

Es válido mencionar que las entrevistas se realizaron de manera presencial y las preguntas se estructuraron de la siguiente forma:

Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

1. ¿Cómo entiende el proceso de control y gestión en las organizaciones?
- 2.- ¿Considera que existe una problemática para el cumplimiento de los objetivos institucionales, justifique?
- 3.- ¿En la práctica como considera que opera hoy nuestro sistema de control de gestión?

4.- ¿Cómo opera/aporta/beneficia el sistema actual de control de gestión cara a los usuarios internos y externos?

Etapa 2: Propuestas de alto impacto

5.- ¿Cómo podemos cambiar la situación actual del sistema de control de gestión de manera que aporte a la toma decisiones?

6.- ¿Qué propuestas puntuales podría hacer, asociados a mejora o cambio de corto plazo y alto impacto?

7.- Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en el resultado de un estudio de percepciones apoyado en mejoras basadas en el CMI ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?

Etapa 3: Alertas sobre las transformaciones

8.- ¿Cuáles son bajo su punto de vista, los costos de instaurar mejoras en el sistema de control de gestión utilizado actualmente?

9.- ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de mejoras en el sistema de control y gestión actual?

10.- ¿Cuáles son los factores que facilitarían, la implementación de mejoras en el actual sistema de control y gestión?

Método de verificación y validación del instrumento: Con el objetivo de verificar el instrumento, este fue analizado y corroborado por tres expertos con grado académico, chilenos, los cuales proporcionaron aportes de acuerdo con el estudio propuesto.

Plan de análisis de los datos: El análisis de la información será recogida de los resultados de las entrevistas efectuadas, contrastando lo que las personas responden y aportan en virtud de las deficiencias actuales, comparando con lo descrito en la literatura, objeto poder evaluar la mejora en los procesos desde un punto de vista compartido entre los diferentes actores involucrados en el proceso, lo anterior con el propósito de ofrecer mejoras en el control de gestión basadas en el CMI.

Ética: Se solicito la participación voluntaria de las personas sujetas del estudio, además se tomaron medidas para generar la confianza y confidencialidad en cada una de sus opiniones o respuestas, procurando no forzar ni guiar alguna respuesta en virtud de una alta veracidad en la información obtenida.

3. Resultados

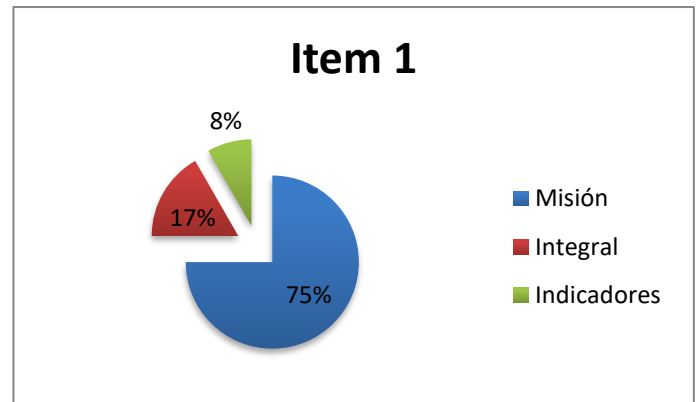
A continuación, presentamos los resultados de cada uno de los ítems. Por cuestiones de espacio y de claridad en la lectura hemos decidido incluir únicamente los datos que aportan información relevante para este artículo. Las categorías asociadas a cada una de las preguntas se resumen en la tabla I.

3.1 Análisis de datos

Ítem 1: ¿Cómo entiende el proceso de control y gestión en las organizaciones?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 75% de los entrevistados comprende en cierta medida lo que es el Control de Gestión en una organización y como debiera estar presente en sus procesos. Un ejemplo de esto es la siguiente respuesta, "Es un proceso que permite controlar el cumplimiento de las metas a través de las estrategias que se plantean" (Contador general, 42 años). Por otra parte, el 16,7% de los entrevistados tiene una definición más acertada en cuanto al control de gestión, en este sentido señaló "Conjunto de tareas integrales que están de acuerdo con los objetivos propuesto y el buen funcionamiento de la organización"(Encargada Recursos Humanos, 45 años), en menor proporción con un 8,3%, quienes no tienen un conocimiento cercano al control de gestión visto en opiniones como " Supervisar los procesos que realizan las empresas" (Encargada de Convenios, 41 años)

Gráfico Item 1



Fuente: Elaboración propia

Tabla I: Categorización

Preguntas	Categorías	%
Ítem 1: ¿Cómo entiende el proceso de control y gestión en las organizaciones?	Orientado al cumplimiento de la misión y personas por medio de las estrategias	75%
	Orientado al concepto	16,7%

	integral mirado como apoyo a toma de decisiones	
	Orientados a los indicadores y eficiencia	8,3%
Ítem 2: ¿Considera que existe una problemática para el cumplimiento de los objetivos institucionales, justifique?	Gran cantidad de tareas que no pertenecen al objetivo de la organización	16,7%
	No existe un problema significativo	8,4%
	Procesos lentos pocos ágiles poca conexión	16,7%
	Mucha improvisación falta una guía	16,7%
	No está todo conectado, falta comunicación en las áreas	41,6%
Ítem 3: ¿En la práctica como considera que opera hoy nuestro sistema de control de gestión?	Mucha burocracia y trámites administrativos	25%
	Mal, son muchas las instancias que hay que controlar y se pierde la capacidad	25%
	Funciona en algunas áreas donde existe más experiencia	50%
Ítem 4: ¿Cómo opera/aporta/beneficia el sistema actual de control de gestión cara a los usuarios internos y externos?	Poco aporte, por su antigüedad y baja modernización	8,4%
	Bastante al orden y seguridad de la	25%

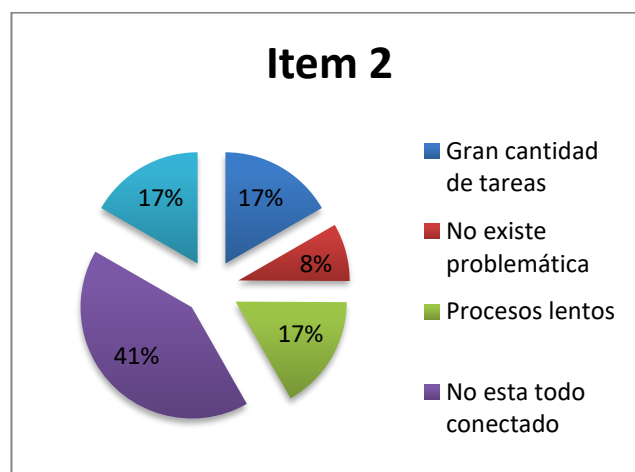
	información nos rigen normativas	
	Existe buena comunicación entre las áreas	8,4%
	Buenos sistemas informáticos por área	16,6%
	Conocimiento por gran parte de los jefes de áreas	41,6%
Ítem 5: ¿Cómo podemos cambiar la situación actual del sistema de control de gestión de manera que aporte a la toma decisiones?	Capacitar al personal y mostrar los beneficios del control y gestión	50%
	Modernizar el sistema actual incorporando sistemas de indicadores	16,6%
	Implementar reuniones con las áreas donde se verifiquen el cumplimiento de metas	16,6%
	Personas adecuadas para estas tareas	16%
	Capacitación de las personas	25%
	Si, basado en planificación periódica y reuniones para controlar los objetivos	16,6%
Ítem 6: ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y bajo costo? ¿Cuáles?	Que exista una persona responsable del control y gestión quien guie el proceso de cambio	50%
	Apoio de sistemas actualizados	8,4%

Ítem 7: Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en el resultado de un estudio de percepciones apoyado en mejoras basadas en el CMI ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?	Si la idea me parece que satisface los requerimientos de la institución	25%
	Todo cambio debe apuntar a mejorar la situación actual, la que es muy mala.	16,6%
	Esta propuesta me parece ya que conecta todos los departamentos en un objetivo	58,4%
Ítem 8: ¿Cuáles son, bajo su punta de vista, los costos de implementar un Sistema de control y gestión en su empresa?	Estimo que los costos son bajos, más bien tiempo y dedicación	66,7%
	Costos de personal al tener un departamento encargado	25%
	Más bien costos bajos, es una reubicación del personal	8,3%
Ítem 9: ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de mejoras en el sistema de control y gestión actual?	Poca adaptación al nuevo sistema	66,7%
	Que la gente piense que tendrá mayor cantidad de trabajo	25%
	Que solo sea un enfoque financiero	8,3%
Ítem 10: ¿Cuáles son los factores que facilitarían y obstaculizarían, la implementación de mejoras en el actual sistema de control y gestión?	Apoyo de las jefaturas en el desarrollo de los cambios	33,4%
	El entendimiento de la gente	58,3%
	El apoyo de una empresa externa que coopere en el inicio	8,3%

Ítem 2: ¿Considera que existe una problemática para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Si verificamos los datos obtenidos en el análisis podemos rescatar que un 41,6% de los entrevistados perciben que el problema principal esta dado por la baja conexión que existe entre un departamento y otro siendo difícil la coordinación y planificación integral del equipo de trabajo lo anterior corroborado con opiniones como "cada unidad debe tener su propio control, no tenemos una persona que coopera e integre todo en una planificación" (Control Interno, 34 años), por otra parte, tres grupos que se distribuyen uniformemente con un 16,7%, que relacionan el problema a la gran cantidad tareas y poco personal, visto en opiniones como," Nuestra organización presenta una gran cantidad de tareas en comparación con el personal que tenemos" (Informático, 37 años) , otro 16,7% que hace referencia a la falta de planificación y mucha improvisación lo que se puede demostrar con opiniones como "Existen muchos procesos que son más bien intuitivos, se ajustan a la normativa, pero es más improvisación sobre la marcha" (Encargada Recursos Humanos, 45 años), otro grupo con un 16,7% de representación, quienes asocian el problema a los procesos pocos agiles y finalmente quienes en menor proporción con un 8,4%, perciben que no existe un problema.

Gráfico Item 2



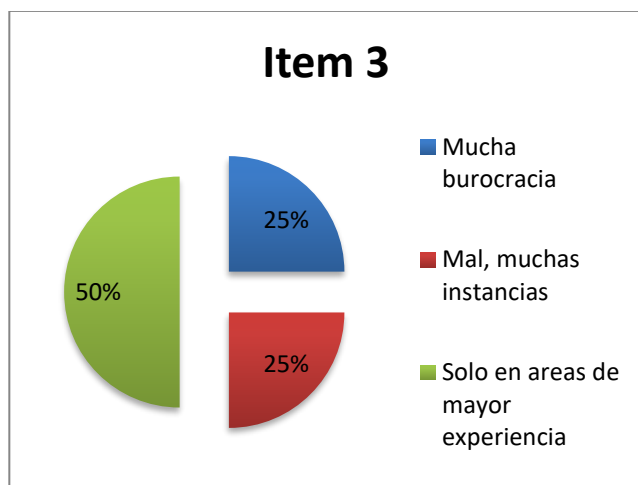
Fuente: Elaboración propia

Ítem 3: ¿En la práctica como considera que opera hoy nuestro sistema de control de gestión?

Al analizar los datos de esta pregunta, muestran que un 50% de los entrevistados piensa que el control de gestión se da de una manera departamental y no de una manera transversal, asociando esto al gran

protagonismo que toman las personas que tienen más experiencia y años en sus cargos, lo anterior se manifiesta en opiniones como "Falta mucho, la experiencia del personal es sumamente importante, sin embargo, esa persona adquiere experiencia en solo esa área, sin haber una integración general" (Control Interno, 34 años). por otra parte un 25% considera que opera de manera ineficiente y con falta de sistemas de apoyos lo que se refleja en opiniones "En la parte informática, en la práctica puede mejorar, no es suficiente el control" (Jefe de Asistencias, 33 años) finalmente un 25% se hace referencia a la gran cantidad de puntos de control o filtros administrativos que entorpecen la eficiencia de los procesos lo que se evidencia en opiniones como "Se presentan inconvenientes en los procesos, son muchas instancias, pero, estos puntos de control no son eficientes" (Jefe Área Recreativa, 57 años)

Gráfico Item 3



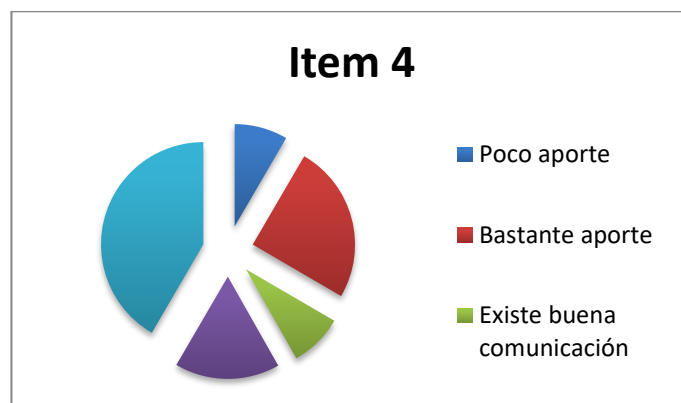
Fuente: Elaboración propia

Ítem 4: ¿Cómo opera/aporta/beneficia el sistema actual de control de gestión cara a los usuarios internos y externos?

Analizando la siguiente pregunta podemos evidenciar que un 41,6% considera que el aporte o beneficio esta dado en gran medida por la gran experiencia que tienen algunas personas en sus puestos de trabajo, lo que a su vez se muestra también en que el promedio de las personas entrevistadas cuenta con 21 años de experiencia en promedio, una respuesta que apoya esta idea es " Bueno internamente, muchas personas tienen vasta experiencia, lo que produce que para el usuario sea conocido y agradable" (Control Interno, 34 años), por otro lado, con un 25% tenemos un grupo de personas que perciben que al ser una institución jerarquizada tenemos una serie de normativas que

apoyan nuestro control corroborándose con opiniones como "Tenemos tareas de nuestros mandos técnicos que no ayudan al ordenamiento y cumplimiento de presupuesto" (Informático, 37 años), finalmente en gran medida se muestran algunos puntos a favor del actual sistema de control de gestión, como los destacados anteriormente dejando relegados tres grupos pequeños con un baja injerencia y poca representación.

Gráfico Item 4

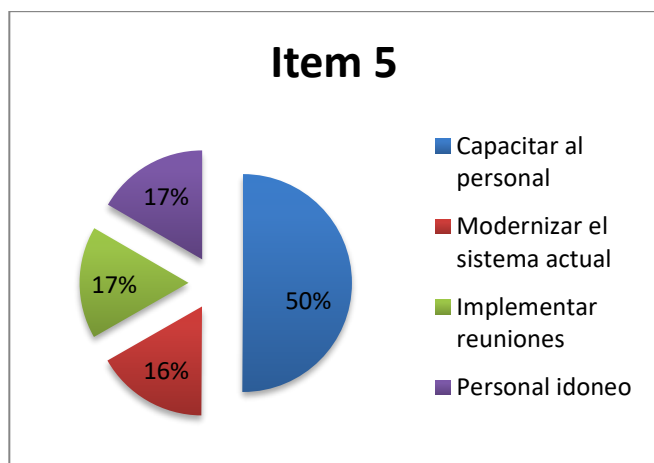


Fuente: Elaboración propia

Ítem 5: ¿Cómo podemos modificar la situación actual del sistema de control de gestión de manera que aporte a la toma decisiones?

En esta pregunta nos encontramos que las respuestas se complementan entre cada una de ellas todas tendientes a mejorar el sistema de control de gestión pero desde miradas que priorizan distintas formas, lo anterior se ratifica con un 50% la idea que la capacitación y mostrar los beneficios de un buen sistema de control de gestión mejoraran el entendimiento, lo que se sustenta en opiniones como "Mejor capacitación o perfil de selección de personal más adecuada o experiencia acorde al cargo" (Jefe Área Recreativa, 57 años), sumado a las mejoras nos encontramos con otro grupo que destaca, la implementación de reuniones periódicas dedicadas a este concepto, respaldándose con un 16,7% en opiniones como "Deberíamos hacer una buena planificación al principio, mantener constantemente de manera mensual una nueva planificación" (Encargada Panadería, 54 años), además con un 16,7%, otras ideas que apuntan a tener personal idóneo para el cargo de control de gestión, con opiniones como "Una persona que tenga la responsabilidad de analizar, actualizar e incorporar nuevas tecnologías, capacitación" (Contador General, 42 años), con un mismo 16,7% otros perciben que deben existir personas adecuadas para cada cargo, en general todas las medidas cooperan a construir un mejor sistema.

Gráfico Item 5



Fuente: Elaboración propia

Ítem 6: ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y bajo costo? ¿Cuáles?

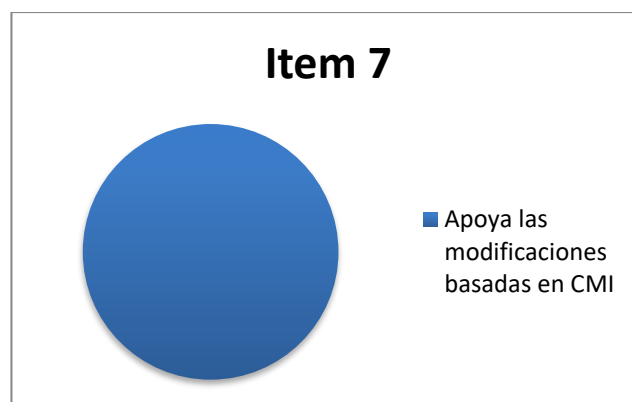
Al analizar las propuestas asociadas a mejoras de corto y de alto impacto, nos encontramos con distintas propuestas de soluciones las que son en su mayoría tienden a mejorar el actual sistema de manera simple y clara, lo anterior se puede reflejar con un 50% en opiniones como "Establecer personas con capacitación orientado al control de gestión, donde se puedan verificar los procesos" (Control Interno, 33 años), relacionadas principalmente con la necesidad que exista una persona encargada o un departamento de control de gestión, por otra parte y en menor proporción con un 25% una tendencia a la capacitación del personal en los conceptos claves que involucran al control de gestión, lo que se expresa en opiniones como "Que exista una variación de perfil de ingreso y buena selección junto con capacitar administradores y personas claves" (Jefe Área Recreativa, 57 años), finalmente con menor proporción otros 2 grupos con opiniones orientadas a mejoras tecnológicas y reuniones constantes con sentido al control de gestión. En general todas las opiniones con un amplio sentido de la realidad y la eficiencia.

Ítem 7: Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en el resultado de un estudio de percepciones apoyado en mejoras basadas en el CMI ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?

Al analizar la pregunta el 100 % de los entrevistados consideran que la propuesta presentada logra cumplir las expectativas que tienen sobre el control interno, lo que refleja en opiniones como "Si, porque se debe lograr conocer a que perspectiva debemos ir, ósea mejorar la

calidad del servicio del departamento de bienestar" (Informático, 37 años), otras respuesta que indican que el beneficio de este sistema está dado "Si mucho nos ayuda las formas visuales, y el compromiso de cada personas" (Encargada Convenios, 41 años) otra opinión que corrobora esto es "Si podría ayudar el objetivo general, somos una organización muy dinámica, en el día a día es difícil manejar los cambios" (Control Interno, 34 años), resultados que demuestran la aceptación de una idea como la planteada en relación al CMI.

Gráfico Item 7

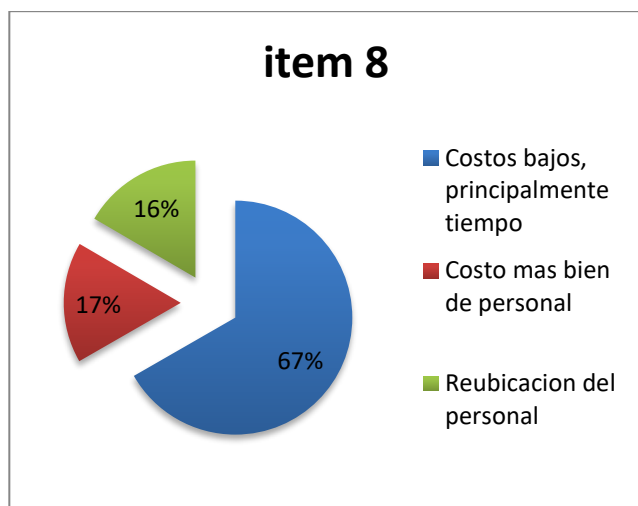


Fuente: Elaboración propia

Ítem 8: ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un Sistema de control y gestión en su empresa?

Al analizar la pregunta, podemos encontrar que el 66,7% considera que está relacionado con costos más bien bajos y que lo principal es el tiempo y dedicación, situación que se corrobora con opiniones como "No necesariamente tiene un costo monetario, más bien horas hombre, una vez que se implanta mejora y agiliza en los procesos" (Recursos Humanos, 45 años) o "yo creo que tiene un costo al principio bajo monetario, más bien de adaptación" (Informático, 37 años), por otra parte un 16,7%, piensa que los costos están netamente relacionados con los recursos humanos, lo que se refleja en opiniones como "si tiene costos más bien en cuanto en recursos humanos" (Contadora General, 42 años), un tercer grupo con una pequeña representación de los entrevistados abarca un 16,6%, los que piensan que solo es reubicación del personal.

Gráfico Item 8

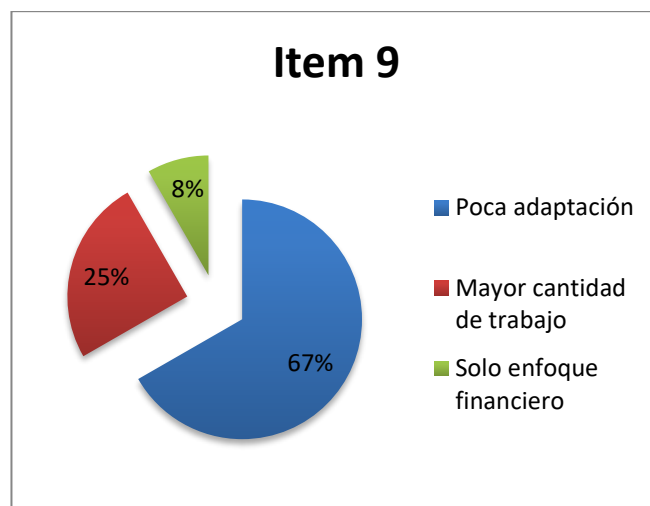


Fuente: Elaboración propia

Ítem 9: ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de mejoras en el sistema de control y gestión actual?

Al analizar la pregunta N°9 podemos encontrar que en cuanto a los riesgos asociados y percibidos por la mayoría de los entrevistados se encuentra el miedo a lo nuevo, el cambio de sistema y baja adaptabilidad lo que se demuestra con un 66.7% con opiniones como " Temor al cambio y a la incertidumbre, y a la situación de sentir supervisión es difícil de asumir" (Jefe Área Recreativa, 57 años) o " Puede existir una resistencia al cambio por perdida de tiempo" (Recursos Humanos, 45 años), por otra parte, un 25% piensa que la mayor amenaza está dada por que el personal piense que sus esfuerzos deberán ser mucho mayores en relación a su trabajo, corroborándose con opiniones como " El principal riesgo es que la gente no piense que va a tener que doblar las fuerzas, ósea se debe entregar un buen mensaje" (Control Interno, 34 años), en menor cuantía con un 8,3% se piensa que la amenaza esta dado por que los esfuerzos estén dado solo para el área financiera.

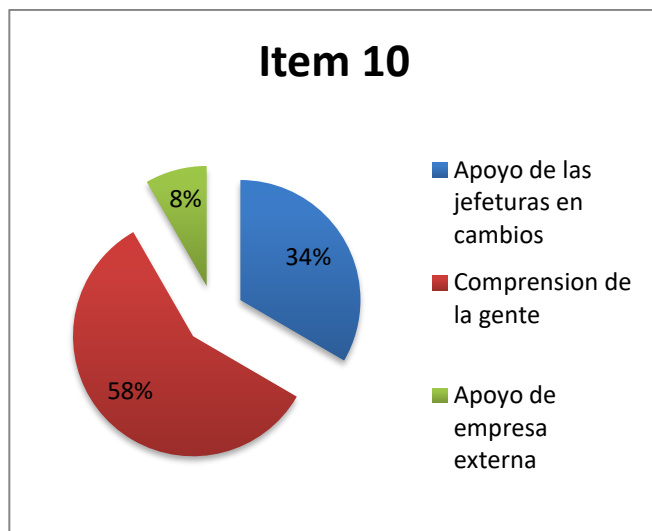
Gráfico Item 9



Fuente: Elaboración propia

Ítem 10: ¿Cuáles son los factores que facilitarían, la implementación de mejoras en el actual sistema de control y gestión?

Al analizar esta pregunta los entrevistados, con una fuerte dominancia que equivale a un 58,3% establecen que lo principal es que el personal entienda cual es el beneficio para la organización y para ellos, lo que se refleja en opiniones como " Capacitación continua charla y hacer que la gente se interiorice de los beneficios que aportan este control de gestión, lo que hace que se agilice el trabajo" (Recursos Humanos, 45 años) u "Que la gente entienda y se sienta involucrada en el proceso y sepa cuál es su tarea en el proceso y que acciones pueden hacer para mejorar" (Jefe de Recreativa, 58 años), por debajo de la anterior con un 33,4%, tenemos personal que enfoca su percepción en ideas relacionadas con la importancia que el mando se involucre en los procesos, siendo corroborado con la opinión " el alto mando debe capacitarse, tener compromiso, para llegar a un mejor fin" (Administradora Panadería, 54 años), con menor cuantía con un 8,3% quienes perciben la necesidad de un apoyo externo manifiesto en la siguiente opinión " Capacitaciones al personal pero con una estrategia que tiene ser externa a nosotros" (Informático, 37 años)



Fuente: Elaboración propia

3.2 Discusión de resultados

Respecto a los resultados obtenidos, al explorar la etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, los hallazgos muestran que el 82% de los actores claves, comprenden en alguna medida lo que es el control de gestión relacionándolo principalmente con el cumplimiento de metas a través de estrategias definidas, esto se encuentra en línea con lo planteado por Madrigal, (2017) y Corral y Urieta, (2001), por otra parte, es posible detectar que existen variadas limitaciones las que son percibidas por diferentes actores que participan en los procesos internos de la institución, demostrado por sus respuestas las que se agrupan principalmente en cuatro grupos que son: Problemas de interrelación departamental; Gran cantidad de tareas en relación al personal disponible; Falta de planificación en los procesos, Procesos lentos y pocos ágiles o eficientes. Esto en directa relación con lo planteado por autores como González, (2017), quien plantea que en base a un conjunto de deficiencias dentro de las cuales destacan las evidenciadas, comprenden alertas para el sistema y que deben ser atacadas.

A su vez se demuestra que el sistema no opera bien, destacando solo la experiencia de sus usuarios como único beneficio del sistema, tanto por lo planteado en la pregunta N.º 3, donde un 50% destaca la importancia de la experiencia, conocimiento y capacitación del personal afecta directamente en la operatividad del sistema de control de gestión, lo que a su vez se confirma con lo obtenido de la pregunta N.º 4, donde un 41,6% de los entrevistados considera que el mayor aporte en la actualidad, es la experiencia de sus usuarios lo se respalda con la gran cantidad de personas que cuentan con muchos años de conocimientos en sus cargos toda

vez que el promedio de experiencia de los entrevistados es de 21 años, los resultados obtenidos son corroborados por autores como Otley, (1999) quien ratifica 5 factores claves para el control de gestión, entre ellos la experiencia y desarrollo del personal.

Ahora bien, en cuanto a las propuestas de alto impacto, es posible destacar que en cuanto a la percepción de los entrevistados un 50% considera que el capacitar a todos los funcionarios que participan en el sistema y que estos comprendan la importancia de sus puestos, adquieran las competencias necesarias y puedan asesorar al mando en una correcta toma de decisiones. Esto está en línea con lo planteado por Rizo y Hernández, (2020), quien señala que una fuerte inversión en capacitación y desarrollo continuo del capital humano de la empresa es la base para que obtener los objetivos planificados.

Además al consultar a los entrevistados sobre una propuesta basada en el CMI para el éxito de la organización el 100% coinciden en que esto lograría suplir las deficiencias actuales en el sistema de control de gestión, quienes además afirman la importancia de conectar todas las perspectivas para el cumplimiento de un bien mayor, lo que tiene concordancia con lo planteado por Kaplan y Norton, (2005) quien plantea el control de gestión desde un punto de vista que considera cuatro perspectivas las que son interrelacionadas con la misión y visión, tomando conceptos financieros, de formación, procesos internos y clientes.

Finalmente, desde los resultados obtenidos en el ámbito de las alertas sobre las transformaciones es importante destacar que en cuanto al costo de implementar un sistema de control de gestión las percepciones indican que mayoritariamente en un 66,7% perciben que los principales costos de un buen sistema de control están dados por bajos niveles de inversión monetaria, centrándose en horas de capacitación e involucramiento del personal. Lo que a su vez se corrobora con lo planteado por Ghiglione, (2021) quien indica que el costo de implementar un sistema como el CMI es bajo y presenta una serie de beneficios entre los que destacan alinear la organización con la visión para el cumplimiento de la misión.

A su vez en la pregunta N.º 9, los entrevistados con un 66,7%, perciben que la mayor amenaza o riesgo esta dado por el miedo al cambio, incertidumbre y mayores controles, lo que se sustenta con lo expresado por Pulido, Rosales, Guilianny, y Godoy, (2015) donde corrobora que un 95,3% del personal administrativo presenta miedo a lo desconocido y les preocupa no ser capaces de efectuar nuevas tareas.

En cuanto a la pregunta N°10, los entrevistados con un 58,3% perciben que lo más importante es que el personal entienda profundamente los procesos de cambio y el nuevo sistema, puesto que este hecho es crucial para un mejor desarrollo organizacional, tal como lo plantea Norton y Kaplan, (2001) estableciendo que la consecución de los objetivos estratégicos es conseguible a través de una buena comunicación, entendimiento y alineación de los objetivos.

Para abordar las brechas detectadas se propone capacitar a los colaboradores, según sus niveles jerárquicos para nivelar conocimientos y alinear las capacidades con los objetivos estratégicos de la empresa. Revisar perfiles de cargo y proponer nuevos acordes a los nuevos entornos imperantes. Reforzar el actual sistema SISBIEN de modo de corregir errores de confiabilidad y discrepancias en los módulos de servicios de recreación, para que todos los estamentos de la compañía utilicen los módulos destinados para el control y gestión. Implementar acciones participativas donde las sugerencias e inquietudes del personal sean tomadas analizadas, para reducir la resistencia organizacional al cambio, comenzar con la correcta definición del diseño abordando los puntos según Otley, (1999) quien nos da los primeros eslabones para una posterior implementación de un sistema de control y gestión basado en el CMI.

4. Conclusiones

Este trabajo establece que las variables que inciden en la optimización de los procesos internos para el cumplimiento de la misión, a través de sistemas de control de gestión como el CMI son: El conocer profundamente el objetivo de la organización, entender el valor agregado que proporciona la organización, comprender el funcionamiento de un sistema de control y gestión, la nivelación de la carga laboral, establecimiento de medidas de control, el trabajo integral y la comunicación del Departamento de Bienestar Social (M). Para ello se determinaron las principales brechas en el actual sistema de control de gestión de manera tal de integrar visión, misión, valores y estrategia, para alineación los procesos internos con el cumplimiento de estas. En efecto los datos muestran que los actores claves si bien conocen ciertos aspectos de lo que es un sistema de control y gestión, no tienen un profundo conocimiento de la importancia de esta herramienta para la toma de decisiones lo que se valida con los resultados de la pregunta N°1, donde los datos obtenidos demuestran que el 16,7% de las percepciones son más acertadas en cuanto a la comprensión del control de gestión, afectando a la productividad y optimización de procesos.

A su vez basado en los datos obtenidos de la pregunta N°2 percibidos por los entrevistados, podemos identificar que existen diversos problemas, evidenciando que la baja conexión entre los departamentos de la organización, es la mayor dificultad que se presenta, lo que se respalda por el 41,6%, además cuando vemos cómo opera el sistema nos encontramos que los entrevistados también atribuyen en un 50%, que el sistema opera de mala manera, principalmente por los silos funcionales que se presentan en la organización, lo que está en línea con los resultados obtenidos en la pregunta N°2

Por otra parte, como resultado implícito en el ítem N°2, se logra determinar que un 41,8% de los entrevistados declara desconocer la misión y el objetivo de la organización, mostrando con ello una gran falencia en cuanto al liderazgo, del mismo modo, se puede inferir, que los mandos medios y altos, requieren ser involucrados en los procesos de mejoramiento de la gestión pública. Además, dentro de esta misma categorización, otra preocupación del personal entrevistado dice relación con la alta carga laboral, baja cantidad de personal para cumplir las tareas asignadas y en algunos casos falta de capacitación en nuevas competencias requeridas por la organización.

Los hallazgos establecen que la propuesta de esta investigación es bien recibida, lo que nos permite comprender el modelo de control de gestión desde la percepción del funcionario público, con lo que se logra proponer mejoras que generen impacto en el área estratégica de la gestión pública, que se adapten a las diferentes realidades de la organización.

En este sentido este trabajo contribuye a la comprensión de las brechas y percepciones del sistema de control y gestión, otorgando mejoras que permitan la eficiencia en la alineación de los procesos internos, para el cumplimiento de la misión institucional a través de la proyección de un sistema de control de gestión basado en el CMI.

Para abordar las brechas detectadas se proponen las siguientes acciones futuras:

- Capacitar a los colaboradores, según sus niveles jerárquicos.
- Revisar perfiles de cargo y proponer nuevos acordes a los nuevos entornos cambiantes.
- Incorporar un departamento de control de gestión.
- Reforzar la comunicación de las áreas internas
- Reforzar el actual sistema SISBIEN de modo de corregir errores de confiabilidad y discrepancias

en los módulos de servicios de recreación (Mejora software)

- Implementar acciones participativas donde las sugerencias e inquietudes del personal sean consideradas.
- Proponer primeras acciones para la posterior implementación de un diseño de control y gestión basado en el cuadro de mando integral.
- Evitar un sesgo y solo considerar personal de la administración y poco personal del área operativa o táctica.

Trabajos futuros de investigación:

- Implementar el CMI en el Departamento de Bienestar Social (M)
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como encuestas, y/o métodos matemáticos-estadísticos, métodos cuantitativos.
- Analizar los sistemas de control de gestión en otras instituciones, de manera de comparar e implementar mejoras
- Analizar la Implementación del nuevo sistema de control de gestión en la dirección técnica.

Referencias

- 2GC Active Management. (2021). Balanced scorecard usage, pp 1-10. Recuperado de 2GC.eu
- Corral, A. J. M., Urieta, C. V., & Monografía, A. E. C. A. (2001). Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- da Silva Filho, J. B. B., & González, R. R. (2004). Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 4, 117-148.
- Dávila, A. (1999). El cuadro de mando integral. *Revista de antiguos alumnos IESE*, 31-42.
- Díaz, A, Hernández Torres, M (2004). El Cuadro de Mando Integral para la implementación y el control estratégico. *Experiencias. Revista de ingeniería mecánica*, volumen (7) pp 59-63. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225125912009>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
- Dirección de presupuesto (2018) Balance integral de Gestión, pp 1-55. Recuperado de www.dipres.gob.cl
- Kaplan R, Norton, D (2005). El cuadro de mando integral. *Fundació per a la motivació dels recursos humans*, pp 1-7. Recuperado de factorhumana.org
- Kaplan, R. i Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el CMI*, Gestión 2000.com.
- Medina León, A, Nogueira Rivera, D, Hernández-Nariño, A, Comas Rodríguez, R (2018). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista chilena de ingeniería*, volumen (27), pp328-342. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Herrera, L. R., Velázquez Zaldívar, R., Alpízar Santana, M. I., & Pérez Campaña, M. (2019). Modelo de gestión para el perfeccionamiento del proceso de aseguramiento material y financiero en universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2).
- González, L. M. (2017). Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión. Profit Editorial.
- Pulido, R. P., Rosales, P. E., Guiliany, J. G., & Godoy, D. G. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 21(3), 386-402.
- Ghiglione, F. A. (2021). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias administrativas*, (18), 87-93.
- Salgado, V. H. J. (2002, December). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. In *Forum Empresarial (Vol. 7, No. 2 Invierno)*, pp. 56-81.
- Rivera, D. N., León, A. M., Pérez, G. H., Rivera, C. N., & Nariño, A. H. (2009). Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera-aplicación en una empresa de servicios de informática. *Revista de Administração-RAUSP*, 44(3), 222-235.
- Rizo Martí, K, Hernández Rodríguez, N (2020). El cuadro de mando integral y su papel para la gestión empresarial. *Revista cubana de ciencias económicas*, volumen (6) pp 82-94. Recuperado de <http://www.ekotemas.cu>
- Madrigal, M. H. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 42(1), 115-128.
- Otley, D. (1999). *Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research*. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.

4 CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo establece que las variables que inciden en la optimización de los procesos internos para el cumplimiento de la misión, a través de sistemas de control de gestión como el cuadro de mando integral son: El conocer profundamente el objetivo de la organización, entender el valor agregado que proporciona la organización, comprender el funcionamiento de un sistema de control y gestión, la nivelación de la carga laboral, establecimiento de medidas de control, el trabajo integral y la comunicación del Departamento de Bienestar Social (M). Para ello se determinaron las principales brechas en el actual sistema de control de gestión de manera tal de integrar visión, misión, valores y estrategia, para alineación los procesos internos con el cumplimiento de estas. En efecto los datos muestran que los actores claves si bien conocen ciertos aspectos de lo que es un sistema de control y gestión, no tienen un profundo conocimiento de la importancia de esta herramienta para la toma de decisiones lo que se valida con los resultados de la pregunta N°1, donde los datos obtenidos demuestran que el 16,7% de las percepciones son más acertadas en cuanto a la comprensión del control de gestión, afectando a la productividad y optimización de procesos.

A su vez basado en los datos obtenidos de la pregunta N°2 percibidos por los entrevistados, podemos identificar que existen diversos problemas, evidenciando que la baja conexión entre los departamentos de la organización, es la mayor dificultad que se presenta, lo que se respalda por el 41,6%, además cuando vemos cómo opera el sistema nos encontramos que los entrevistados también atribuyen en un 50%, que el sistema opera de mala manera, principalmente por los silos funcionales que se presentan en la organización, lo que está en línea con los resultados obtenidos en la pregunta N°2

Por otra parte, como resultado implícito en el ítem N°2, se logra determinar que un 41,8% de los entrevistados declara desconocer la misión y el objetivo de la

organización, mostrando con ello una gran falencia en cuanto al liderazgo, del mismo modo, se puede inferir, que los mandos medios y altos, requieren ser involucrados en los procesos de mejoramiento de la gestión pública. Además, dentro de esta misma categorización, otra preocupación del personal entrevistado dice relación con la alta carga laboral, baja cantidad de personal para cumplir las tareas asignadas y en algunos casos falta de capacitación en nuevas competencias requeridas por la organización.

Los hallazgos establecen que la propuesta de esta investigación es bien recibida, lo que nos permite comprender el modelo de control de gestión desde la percepción del funcionario público, con lo que se logra proponer mejoras que generen impacto en el área estratégica de la gestión pública, que se adapten a las diferentes realidades de la organización.

También es importante destacar que:

- Se analizó el actual sistema de control de gestión, que existe en el Departamento de Bienestar Social (M) a través de la literatura, incorporando lo que las personas de la organización tienen como concepto de este sistema.
- Se analizó las percepciones y brechas que limitan el actual sistema de control de gestión en cuanto a su apoyo para el mando, entrevistando a un grupo de personas escogidas para representar de mejor forma los problemas e inconvenientes del actual sistema de control de gestión.
- Se propusieron mejoras que tiendan a la implementación del CMI para la maximización y eficiencia de la organización.

En este sentido este trabajo contribuye a la comprensión de las brechas y percepciones del sistema de control y gestión, otorgando mejoras que permitan la eficiencia en la alineación de los procesos internos, para el cumplimiento de la

misión institucional a través de la proyección de un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral.

4.1 Propuesta para acciones y trabajos futuros

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

Para abordar las brechas detectadas se proponen las siguientes acciones futuras:

- Capacitar a los colaboradores, según sus niveles jerárquicos.
- Revisar perfiles de cargo y proponer nuevos acordes a los nuevos entornos cambiantes.
- Incorporar un departamento de control de gestión.
- Reforzar la comunicación de las áreas internas
- Reforzar el actual sistema SISBIEN de modo de corregir errores de confiabilidad y discrepancias en los módulos de servicios de recreación (Mejora software)
- Implementar acciones participativas donde las sugerencias e inquietudes del personal sean consideradas.
- Proponer primeras acciones para la posterior implementación de un diseño de control y gestión basado en el cuadro de mando integral.
- Evitar un sesgo y solo considerar personal de la administración y poco personal del área operativa o táctica.

Trabajos futuros de investigación:

- Implementar el CMI en el Departamento de Bienestar Social (M)
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como encuestas, y/o métodos matemáticos-estadísticos., metodos cuantitativos.

- Analizar los sistemas de control de gestión en otras instituciones, de manera de comparar e implementar mejoras
- Analizar la Implementación del nuevo sistema de control de gestión en la dirección técnica.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

2GC Active Management. (2021). Balanced scorecard usage, pp 1-10. Recuperado de 2GC.eu

Corral, A. J. M., Urieta, C. V., & Monografía, A. E. C. A. (2001). Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

da Silva Filho, J. B. B., & González, R. R. (2004). Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. Revista iberoamericana de contabilidad de gestión, 4, 117-148.

Dávila, A. (1999). El cuadro de mando integral. Revista de antiguos alumnos IESE, 31-42.

Díaz, A, Hernández Torres, M (2004). El Cuadro de Mando Integral para la implementación y el control estratégico. Experiencias. Revista de ingeniería mecánica, volumen (7) pp 59-63. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225125912009>

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en educación médica, 2(7), 162-167.

Dirección de presupuesto (2018) Balance integral de Gestión, pp 1-55. Recuperado de www.dipres.gob.cl

Kaplan R, Norton, D (2005). El cuadro de mando integral. Fundació per a la motivació dels recursos humans, pp 1-7. Recuperado de factorhumana.org

Kaplan, R. i Norton, D. (2001). Cómo utilizar el CMI, Gestión 2000.com.

Medina León, A, Nogueira Rivera, D, Hernández-Nariño, A, Comas Rodríguez, R (2018). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de

- apoyo. Revista chilena de ingeniería, volumen (27), pp328-342. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Herrera, L. R., Velázquez Zaldívar, R., Alpízar Santana, M. I., & Pérez Campaña, M. (2019). Modelo de gestión para el perfeccionamiento del proceso de aseguramiento material y financiero en universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2).
- González, L. M. (2017). Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión. Profit Editorial.
- Pulido, R. P., Rosales, P. E., Guilianny, J. G., & Godoy, D. G. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 21(3), 386-402.
- Ghiglione, F. A. (2021). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias administrativas*, (18), 87-93.
- Salgado, V. H. J. (2002, December). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. In *Forum Empresarial* (Vol. 7, No. 2 Invierno, pp. 56-81).
- Rivera, D. N., León, A. M., Pérez, G. H., Rivera, C. N., & Nariño, A. H. (2009). Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera-aplicación en una empresa de servicios de informática. *Revista de Administração-RAUSP*, 44(3), 222-235.
- Rizo Martí, K, Hernández Rodríguez, N (2020). El cuadro de mando integral y su papel para la gestión empresarial. *Revista cubana de ciencias económicas*, volumen (6) pp 82-94. Recuperado de <http://www.ekotemas.cu>
- Madrigal, M. H. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 42(1), 115-128.

Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.

Frank Schättera, Ole Hansenb, Marcus Wiensa, Frank Schultmann (2019). A decision support methodology for a disaster-caused business continuity management. *Decision Support Systems* Volume 118, March 2019, Pages 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.12.006>

6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de:

