# EL CONTROL DE GESTION DESDE

# UN ENFOQUE DE METAPROCESOS

**33º Congreso Nacional de ADENAG**

**Construyendo en Administración. Docencia y esencia**

**Universidad Nacional de Entre Rios**

**26 y 27 de Mayo de 2017**

Blázquez, Miguel; [blazquezuni@gmail.com](mailto:blazquezuni@gmail.com)

Web: www.blazquezmiguel.com.ar

**Resumen**

Teniendo en cuenta el ambiente de mayor turbulencia e incertidumbre en el que operan las organizaciones se hace necesario promover un nuevo enfoque de Control de gestión que trasciendan las miradas tradicionales para abordarlo desde una perspectiva global e integrada.

De esta manera el objetivo del presente trabajo es replantear los desarrollos existentes desde su contenido como de su proceso. Para ello se recurre al enfoque de metaprocesos tanto de su diagnostico como de la gestión organizacional.

La investigación realizada es de tipo cualitativa junto a un búsqueda bibliográfica de los núcleos de estudios seleccionados desde una perspectiva transversal que faciliten su interacción y comprensión teniendo en cuenta lo avanzado en investigaciones anteriores autoreferenciadas.

Creemos que este tipo en enfoque enriquecen el marco teórico existente promoviendo indicadores de gestión no tradicionales y junto con ello sentando las bases para el desarrollo de futuras aplicaciones en diferentes tipos de organizaciones.

Palabras claves: metaproceso DICCDAN, Metaproceso CORPRIC, Control de Gestiòn

**Marco Conceptual**

**Hacia un concepto moderno del Control de gestión**

Hay tantas definiciones de Control de Gestiòn como bibliografía sobre el tema, sus diferentes contenidos tambien se corresponden a las épocas en que se han realizado. A partir de la necesidad de actualización se adopta como valida el siguiente concepto: el Control de Gestión es la función que guía y evalúa al proceso administrativo (planificación, ejecución y control) transformando la información en aprendizaje y decisión para hacer sustentable a la organización. (Blazquez, 2007)

Se lo define como una función a diferencia de otros enfoques; dirección general , técnica de verficaciòn (Rose); sistema (Bourdin); proceso (khemakhen, Illescas Blanco); porque representa un conjunto de actividades que asumen contenidos específicos como función permanente sin que esto lleve implícito la identidad de un área especifica. El concepto de función le otorga al Control de Gestión una mayor amplitud para no quedar limitado al enfoques clásicos de “establecimientos de estándares y puntos críticos, medición de desempeño y correcciones de desviaciones”( Harold Koonts y Heinz Weihrob (1994,p.128)

Con igual perspectiva también se menciona “que es una guía y evaluación porque su practica facilita la conducción y orientación de la organización al conjunto de sus miembros en correspondencia con la cultura, grado de autonomía y sistema de información que caracteriza a cada uno. El concepto de evaluación se caracteriza por estar asociado a aspectos cualitativos con proyección de mejora futura mientras que el concepto de control tiene un sesgo cuantitativo en la cualificación de los niveles de responsabilidad.

De esta manera no se trata de verificar las acciones con lo planificado si no de incluir la evaluación de esta última junto al proceso administrativo definido por controlar (antes), ejecutar (durante) y controlar (después) para observar nuevas dimensiones de análisis como la intensidad, contenidos, características y velocidad de estos flujos tangibles e intangibles

Evaluar es generar las condiciones para poder mejorar el desempeño. Este desempeño puede ser evaluado desde diferentes dimensiones; el impacto de los resultados logrados, desde los propios resultados, también se puede evaluar desde los procedimientos y los recursos, desde la viabilidad política /o institucional, desde los diferentes grupos de interés, desde su estrategia y cumplimiento de los objetivos y programas, y por último desde la sustentabilidad como un concepto integrador.

Evaluar es también asumir una visión no simplificada de la realidad, que debiera transformarse en una práctica cotidiana, como parte de una cultura reflexiva de la gestión organizacional.

De aquí la importancia que asume la interacción entre información y decisión para para asegurar un proceso de aprendizaje continuo en la mejora integral y plena de la gestión. **“**Las instituciones debe cohesionarse y crecer mediante el aprendizaje y la adaptación, a la vez que tienen que resolver los dilemas que su propio orden crea” (Etkin:2005, p. 306)

Al identificar al Control de Gestión como una función también permite asignarle una finalidad como es la de convertir a toda organización en sustentable que se traduce en hacer máximo su imagen y rentabilidad (para el caso de las empresas). Sabiendo que la interacción entre ambos esta dado por su grado de adaptabilidad (Blázquez; 2005). De esta manera se integran las necesidades de la propia organización (obtención de resultados) con las necesidades de la sociedad ( lo que la comunidad y los clientes esperan de ella).

**Metaproceso Organizacionales**

La constitución de un metaproceso consiste en abordar un fragmento amplio de la realidad desde una perspectiva determinada, de un conjunto tareas, actividades o funciones que pueden ser consideradas en si misma como proceso para facilitar su articulación y desde su trazabilidad abordar las interacciones que se originan.

David Bhom plantea que todas las divisiones que hacemos se originan en el pensamiento ya que el mundo, de hecho, es de una sola pieza, con igual lógica podríamos afirmar que las organización también lo son y las clasificaciones que hacemos no siempre facilita la comprensión de una problemática cada vez más interdependiente que al carecer de nuevos instrumentos de análisis de presenta como compleja.

El estudio de los metaprocesos con sus más diversas miradas se transforma en una necesidad cada vez más necesaria para comprender la organización en sus entramado de relaciones como lo plantea Etkin y Schvarstein (1992; 157) “(…) el fenómeno organizacional es necesariamente complejo. Debe descartarse para su comprensión toda aproximación cuyo paradigma subyacente sea el de la simplificación, del que son rasgos dominantes el reduccionismo (descomposición en partes componentes que impide luego reconocer la totalidad) y la disyunción (eliminación de intersecciones e interacciones entre los distintos elementos que constituyen la organización)”.

En esta caso particular el objeto de estudio son las organizaciones para poder ser analizada desde dos enfoques diferentes con sus respectivos acrononimos: :diagnostico organizacional a través : CORPRIC (contexto1, organización, recursos, procesos, resultado, impacto y contexto 2) y gestión organizacional a través del D>I>CC>D>A>N (dato, información, conocimiento y capacidad, decisión, acción y nuevo dato junto a los vectores de integración (>) constituidos por la comunicación y tecnología). (Ver bibliografía autorreferenciada)

**Metaproceso CORPRIC**

El CORPRI es una propuesta para el diagnóstico de la gestión de una organización, en un intento de sistematizar un perspectiva más amplia de un conjunto de procesos. Este metaproceso reúne diferentes núcleos que transcurren en la dimensión del tiempo (CORPRIC se subrayan las siglas de las etapas relacionadas con la misma) y desde la dimensión espacio (CORPRIC se subrayan las siglas de las etapas relacionadas con la misma). El tiempo es el período que transcurre desde el primer momento denominado Contexto 0 y la última etapa referida a un momento posterior; Contexto 1. Las etapas intermedias están referidas a un espacio dado que comprende la organización donde operan Recursos, Procesos, Resultados e Impacto de la Gestión Organizacional. Con la inclusión espacio y tiempo desaparece el concepto clásico de retroalimentación automática basado en los recursos infinitos, preferencias fijas y ausencia de tensiones y contingencias.

* El Contexto organizacional al momento inicial (0) y final (1). Es aquel que condiciona y es condicionado por la organización, junto a sus recursos, procesos, resultados e impacto organizacional. Los mismos generan cambios y modificaciones tangibles e intangibles con características repetibles o especificas, manifiestas o latentes de la que derivan siempre situaciones diferentes
* Organización se refiere a “un constructo social con necesidades y propósitos similares y diferentes que bajo la perspectiva de eficiencia y responsabilidad social gestiona recursos, procesos, resultados e impacto, que al ser aceptado en el tiempo por la sociedad la transforma en sustentable”
* Recursos “son los elementos, capacidades y factores, tangibles e intangibles que planifican y/o disponen las organizaciones en un momento determinado para la ejecución de diferentes procesos”
* Proceso es “un conjunto de actividades interrelacionadas y sucesivas que se dan en un periodo de tiempo y espacio, con la intención de generar un resultado”
* Los Resultados se definen como “un suceso observado a un momento determinado como consecuencia de un proceso organizacional”
* El Impacto de la gestión organizacional “analiza todos aquellos factores que transcienden al resultado real o esperado originado en cualquiera de los núcleos anteriores del CORPRIC. Si bien es una categoría ausente en los enfoques tradicionales se transforma en un nexo de comprensión insustituible en las relaciones de la organización con el medio.

Esta secuencia descripta en forma simplificada lineal y fragmentada al estar incluido todos dentro de un metaproceso se facilita su articulación, ya que su objeto de estudio permite comprender las interacciones que se generan.

**Metaproceso D>I>CC>D>A>N**

No existe información sin dato, de igual manera conocimiento sin información y así sucesivamente para la capacidad, decisión, acción y nuevo dato. Esta secuencia lógica de causa y efecto de tipo lineal y relativamente mecanicista deja de autogestionarse como un círculo cerrado para asumir una forma espiralada con la presencia de los nuevos datos. Esta nueva variable permite que los diferentes procesos que operan en un espacio determinado, incorporen la dimensión del tiempo a través de los cambios y/o novedades. De esta manera los “nuevos datos” le otorgan un contenido diferente al clásico enfoque de procesos que permanece invariable en el tiempo en la necesidad de encontrar la forma que le permita obtener un mayor valor agregado.

No es el objetivo de este trabajo analizar los contenidos especificos de los diferentes nodos detallados bibliográficamente sino jerarquizar el foco de atención en la interacción de cada uno de ellos, desde un proceso de continuo cambio, donde la novedad ha dejado de ser la excepción para convertirse en una permanente variable de análisis de tipo cualitativa.

El D>I>CC>D>A>N como metaproceso no hace referencia a si la actividades de una determinada gestión se corresponde con una acción individual, grupal o colectiva, en cada uno de los procesos o en la combinación de ellos. Dependerá de cada empresa, función y/o contingencia que por ejemplo la decisión sea individual o compartida.

Esta asociación de conceptos claves analizados como flujos integrados, no surge de una mirada tradicional y estructural de la organización, sino de una perspectiva moderna que se centra en los aspectos dinámicos junto a sus procesos y cambios en la dimensión tiempo y espacio. Esto significa mirar la organización no tanto por sus objetos por lo que se identifica, se estructura, tiene, u ordena, sino por lo que hace y fluye en la imprecisión e incertidumbre. La dimensión material cuantificada del objeto, que se diferencia del sujeto, empieza a relativizarse por fenómenos inobservables, intangibles y borrosos.

Si analizamos los diferentes autores relacionados con los procesos de implementación del aprendizaje organizacional se podrá observar un desarrollo convergente en cada uno de ellos, diferente es el criterio de análisis si se parte de una mirada divergente a través de un metaproceso como el desarrollado que permita incluir e integrar las diferentes perspectivas. El enfoque de metaproceso permite justamente ver la parte dentro del todo que se traduce en la identificación del aprendizaje organización desde una perspectiva global de gestión organizacional.

Desde este marco teórico se pretende validar la hipótesis del investigación en la necesidad de optimizar los enfoques tradicionales del control de gestión a través de nuevas herramientas que optimicen su función.

**Desarrollo**

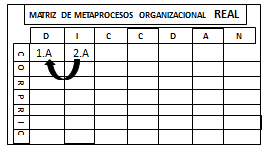
Desde el marco teórico de los metaprocesos se desarrolla una matriz entre el diagnostico del CORPRIC y el proceso de DICCDAN para que desde la perspectiva del moderno concepto de control de gestión se puedan validar su contenido y operacionalizar su aplicación como una primera etapa del proyecto de investigación.

**Matriz de metprocesos de organizacionales entre DICCAN y CORPRIC**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **D** | **I** | **C** | **C** | **D** | **A** | **N** |
| **C1** | **1A** | **2A** | **3A** | **4A** | **5A** | **6A** | **7A** |
| **O** | **1B** | **2B** | **3B** | **4B** | **5B** | **6B** | **7B** |
| **R** | **1C** | **2C** | **3C** | **4C** | **5C** | **6C** | **7C** |
| **P** | **1D** | **2D** | **3D** | **4D** | **5D** | **6D** | **7D** |
| **R** | **1E** | **2E** | **3E** | **4E** | **5E** | **6E** | **7E** |
| **I** | **1F** | **2F** | **3F** | **4F** | **5F** | **6F** | **7F** |
| **C2** | **1G** | **2G** | **3G** | **4G** | **5G** | **6G** | **7G** |

Esta matriz de metaprocesos en un espacio dado también se la puede proyectar en la dimensión tiempo en la perspectiva de real, planificada y comprometida. El análisis de la gestión para un control de gestión integrado y pleno se desarrolla en dos etapas; la primera de ellas dando respuestas a interrogantes básicos asociados al diagnostico organizacional tales como Qué?, Para qué? Y la segunda orientada al Cómo y de qué manera?. A su vez cada una de estas dos etapas asumen diferentes objeto de estudio ya que se comienza (1) con una mirada convergente en cada cuadrante, (2) continua con el análisis de las interacciones entre cuadrantes a nivel de fila y columna y(3) finaliza con el estudio entre las diferentes matrices.

1. Enfoque convergente 2) Enfoque divergente de interacciones

1. Enfoque divergente de interacciones entre matrices diferentes

****

**1RA ETAPA: Diagnóstico preliminar**

**Enfoque convergente por cada una de los conceptos de la Matriz de metaproceso**

Para realizar un sistematizado diagnóstico se realiza un primer relevamiento del estado de situación general, tratando de “fotografiar” cada uno de los 49 cuadrantes que conforman la matriz de metaprocesos.

A modo de ejemplo se enumeran los siguientes interrogantes:

En relación al qué y por qué si? Se indaga si el concepto analizado tiene valor e importancia en la organización estudiada.

En relación al cuál? (cualidad); Se pregunta sobre qué tipo de conceptos específicos estarían haciendo falta completar

En relación al cuánto? (cantidad), dentro de una escala de Likert que puntaje daría a cada uno de las variables identificadas con anterioridad

En relación al cómo? quién? dónde? cuándo?. Al ser parte de propuestas de mejora se analizan en la segunda etapa.

El estudio de la causalidad se analiza en el presente a través del porqué si? Para darle identidad a las variables analizadas. En la segunda etapa se analiza el ¿por qué no? Asociado al conjunto de restricciones que condicionan al mismo sean estas por costo, factores estructurales, subjetivos, temporalidad.

**Enfoque divergente a nivel de interacciones entre cuadrantes en cada matriz de metaprocesos**

Teniendo en cuenta que a nivel de columna existe el metaproceso DICCDAN y a nivel de fila el CORPRIC se puede afirmar que todos los campos son interdependientes y que por lo tanto cada una de ellas no puede alcanzar un nivel óptimo de calidad si la que la precede adolece de limitaciones, de ello se deriva que los primeros cuadrantes de la matriz a nivel de columna o fila requieren siempre una atención específica porque condicionan a todas las restantes. De esta manera corresponderá evaluar si los datos se encuentran debidamente valorizados en las organizaciones, o si existe un grado de correspondencia entre la cultura del dato y la de la información o las posibles disfuncionalidades que genera las asimetría anterior.

Es así como de la propia matriz nace el concepto de “cadena de correspondencia” en la necesidad de que la misma tenga continuidad y no se “rompa” por “eslabones débiles” que condicionen la intensidad y flujos de dato-información-conocimiento-capacidad- decisión, etc. a nivel de columna o contexto-organización-recursos, etc. a nivel de fila. De esta manera se genera una sinergia positiva o negativa o mixta entre los campos específicos con sus columnas y filas.

**A Nivel de interacciones entre las diferentes matrices de metaprocesos.**

Con anterioridad se realizó una revisión de la gestión plena e integrada desde dos metaprocesos en la dimensión espacio, en este último caso se integra diferentes matrices de metaprocesos en la dimensión tiempo entre los real, comprometido y planificado.

En el caso de las dos últimas matrices se debe tener en cuenta que no todo los cuadrantes revisten igual grado de importancia que el analizado en la matriz real y que por lo tanto muchos de ellos se encuentran sin cadena de correspondencia sin que ello signifique limitación alguna.

No toda la gestión realizada genera compromisos ni de igual manera no toda ella es posible y necesaria que sea planificada. De esta manera confrontamos las dos matrices anteriores con interrogantes similares al punto anterior y también con otros diferenciados tales como:

En relación al qué y por qué si? Cuáles son los cuadrantes que tienen interacciones simple (con una sola matriz) o doble (interacción entre las tres matrices) Se justifica su presencia. Cuáles son los cuadrantes que carecen de correspondencia y que valor se le asigna atento a la organización estudiada.

En relación al cuál? (cualidad); Que tipo de conceptos específicos estarían haciendo falta completar entre las diferentes matrices de metaprocesos para optimizar el sistema de evaluación en espacio y tiempo.

**2da ETAPA : Diagnóstico definitivo**

En esta segunda etapa se procede a dar respuesta a los restantes interrogantes básicos. Observese que la causalidad se ha desdoblado en dos: en la primera se analiza los fundamentos positivos en forma específica para cada cuadrante y recién en la segunda se considera las posibles restricciones desde una perspectiva global e integrada. Es así como en se deberán considerar las relaciones de costo/beneficio, objetividad/subjetividad, continuidad/circunstancia imagen/rentabilidad para valorar la magnitud de cada una de ellas.

Concluido este análisis de diagnostico se está en condiciones de generar propuestas superadoras para aquellos inconvenientes detectados a través del cómo, quién, cuándo, cuánto etc.

Si bien estos diferentes pasos desde una perspectiva pedagógica muestran una rigidez y linealidad de causa y efecto, esto no significa darle prioridad a la creatividad en cualquier oportunidad que se presenten, porque son justamente las que permiten agregar valor al análisis de la gestión.

**Integrando los metaprocesos al nuevo concepto de Control de Gestión**

Como dice Einstein los problemas profundos no pueden resolverse con la misma lógica con que fueron creados. Es por eso que el enfoque integrado de metaproceso permite redefinir el enfoque tradicional para replantear algunos de sus principios no explicitados que subyacen en los enfoques tradicionales a través de los siguientes interrogantes:

¿Quien controla al propio Control de Gestión?: Como se analizó anteriormente el control de gestión nace como un instrumento de poder interno de la dirección para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos con foco de atención en la etapa del control del proceso administrativo (planificar, ejecutar y control). Hoy se hace necesario evaluar al propio proceso administrativo en forma continua junto a su contexto. Se pasa de controlar los resultados centralizadamente a la administración de las contingencias, novedades y tensiones desde el conjunto de la organización para lograr sus resultados.

¿Cómo se operan los grados de centralización? Esta nueva perspectiva se orienta hacia la descentralización para que la decisión se aproxime a la acción, en correspondencia con el DICCADAN y el Control de Gestión se articula desde cada una de las áreas de responsabilidad. Esto fortalece la construcción de bases de datos orientadas a definir las cualidades y magnitudes de las diferentes gestiones.

¿Si no se controla no existe? Por el contrario no se duda y se afirma que no existe lo que no se controla para fortalecer los sistemas de información e indicadores de gestión que terminan por adecuar la realidad a las miradas sesgadas que se hace sobre la misma. Al abordar la gestión desde los metaprocesos se valoriza no solo los datos sino también los nuevos datos de las diferentes acciones tradicionales o no tradicionales.

El enfoque de estos dos metaproceso facilita el análisis sistematizado del diagnóstico y de la gestión organizacional. Además la interacción de ambos a través de una matriz con sus correspondientes cadenas de correspondencia sientan las bases para una nueva función del control de gestión plena e integrada ya que los datos, información, conocimiento, capacidad, decisión, acción y nuevos datos conforman un todo indisoluble que convive en una espacio de organización, recursos, procesos, resultados e impacto junto a un tiempo de diferentes contextos (contexto 1 y 2). De esta manera los 49 campos de cada matriz se transforman en la principal guía y evaluación del proceso administrativo (planificar-ejecutar-controlar) que identifica al Control de Gestión en su objetivo de hacer sustentable a las organizaciones

**Conclusión**

La complejidad de las organizaciones requiere nuevas miradas de la gestión integrada y plena es por ello que el control de gestión ya no puede operacionalizarse con las mismas herramientas tradicionales con que viene funcionando.

El enfoque de metaproceso para el diagnostico y la gestión organizacional facilita estos análisis porque prioriza los flujos, velocidad y diversidad por sobre las estructuras, normativas y responsabilidades. De esta manera la matriz de ambos metaprocesos se presenta como un instrumento idóneo para un nuevo Control de Gestión al permitir indagar sobre cada uno de los diferentes cuadrantes como asi también de las interacciones existentes entre todos ellos, sabiendo que su finalidad es gestionar la sustentabilidad organizacional para trascender al mero cumplimiento de los objetivos formales y tangibles. De esta manera se puede afirmar el instrumento desarrollado se presenta como necesario para abordar esta nueva realidad y de la continuidad de las investigaciones futuras se podrá comprobar si el mismo también es suficiente.

**Bibliografía**

Blazquez Miguel (2006) metodología de reportes gerenciales:ORDENAR http://blazquezmiguel.com.ar/wp-content/uploads/2010/09/ORDENAR22.pdf

Blazquez Miguel y Peretti Florencia (2007). Matriz de documentación y datos; una herramienta para los sistemas de información” Revista Ciencia y Tecnología Administrativa Vol 06 Nr 1. [*www.cyta.com.ar/ta0601/v6n1a2.htm*](http://www.cyta.com.ar/ta0601/v6n1a2.htm)

Blazquez, Miguel (2008) El uso de las preguntas básicas como metodología en la transferencia de conocimientos – II Latinoamericano La Universidad como Objeto de Investigacion. Univ Nac. Centro de la Republica Rep. Argentina.

Blázquez, M. y Mondino, A. (2012) “Recursos Organizacionales: Concepto, Clasificación e Indicadores”. Revista Científica Técnica Administrativa. Vol.:11, Nro.:01.Buenos Aires, Argentina

Blázquez, M. y Peretti, M. F. (2013) “Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen (RAI)”. Revista Estudios Gerenciales. Universidad Icesi. Cali, Colombia.

Blazquez, M (2013) Hacia enfoques intradisciplinarios en el diseño de la Licenciatura en Administración. XIX Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas. 6 al 8 de noviembre. Universidad de Buenos Aires.

Blazquez,M, Razzi,C. y Franco,L. (2014) Gestión y análisis de las organizaciones, mediante la perspectiva metodológica de metaprocesos III Congreso Internacional Red Pilares São Leopoldo (Brasil)

Blazquez Miguel (2015) El Estudio del Impacto de la Gestión Organizacional – XXX Jornadas de Epistemología en Ciencias Económicas UBA – Universidad Nacional de Buenos Aires.

Blazquez, M. Ortiz Ana (2014) “Aplicaciones de diagnostico organizacional a través de la metodología CORPRIC Revista Científica ADENAG N 4.

Blazquez, M. Amato, C (2016) “Evolución del concepto de procesos Organizacionales” Revista Científica “ Administración” N 6 ADENAG- Argentina

Blazquez, Miguel (2016)”El interaccionismo simbólico desde un enfoque del Metaproceso DICDDAN” 32 Congreso Nacional de Adenag – Lujan Argentina

Bohm, David (2008) “La totalidad y el Orden implicado” Ed. Kairós 4ta. Ed. Barcelona.

Etkin, J.,Schvarstein, L. (1992). “*Identidad de las organizaciones- Invariancia y cambio”*, Editorial Paidos .Buenos Aires

Etkin, Jorge (2005) Gestion de la complejidad en las organizaciones:La estrategia frente lo imprevisto e inesperado. Ed. Granica – Buenos Aires

Harold Koonts y Heinz Weihrob 1994,Elementos de la Administración. ISBN 968-422-283-1. México : McGraw Hill

Rose T.G – el Control de Gestión – Ed Deusto 6ta Ed. 1977 (1ra Ed. traducida en 1961) España titulo Original Higher Control in Managment Ed Pitman y Sons, Ltd. Londres – pag 48