

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

UNIDAD 5

CONTROL

Conceptos · propósitos · objetivos · procesos · tipos · técnicas

Presentación para educación superior

El control convierte datos en decisiones y decisiones en mejora.



Resultados de aprendizaje

Al finalizar la unidad, el estudiante podrá comprender y aplicar el control como función administrativa.

1

Definir

el control y su relación con la planificación.

2

Explicar

sus propósitos y objetivos organizacionales.

3

Aplicar

el proceso de control con estándares e indicadores.

4

Distinguir

tipos de control según momento y nivel.

5

Seleccionar

técnicas de control según la situación.

6

Analizar

desviaciones y proponer acciones de mejora.

Idea guía: controlar es aprender y corregir, no solo vigilar.

¿Qué es el control?

Una función administrativa orientada a asegurar que la ejecución se mantenga alineada con los objetivos.

CONTROL

Proceso de establecer estándares, medir el desempeño, comparar resultados y actuar ante las desviaciones para mantener o mejorar la eficacia organizacional.

No se limita a “revisar al final”: produce información para decidir durante y después de la ejecución.

Planificación

Define metas y estándares.



Ejecución

Convierte planes en acciones.



Control

Mide, compara y retroalimenta.



Propósitos del control

El control agrega valor cuando permite anticipar, detectar, corregir y



Objetivos del control

¿Qué busca lograr concretamente un sistema de control?

- | | | |
|----|----------------------------------|--|
| 01 | Cumplimiento de metas | Verificar el avance respecto de resultados esperados. |
| 02 | Eficacia y eficiencia | Lograr resultados usando recursos de forma responsable. |
| 03 | Información confiable | Tomar decisiones con datos oportunos, válidos y comparables. |
| 04 | Cumplimiento y riesgo | Observar políticas, normativa, procedimientos y límites de riesgo. |
| 05 | Calidad y mejora continua | Reducir variabilidad, fallas y tiempos; elevar el valor entregado. |

Un buen control no persigue “cero desviaciones”; busca distinguir variaciones normales de problemas que requieren decisión.

Proceso de control

Un ciclo de seis pasos que conecta estándares, evidencia, análisis y acción.



1 Establecer estándares

2 Medir desempeño

3 Comparar

4 Analizar desviaciones

5 Actuar

6 Retroalimentar

Secuencia basada en OpenStax: estándar → medición → comparación → acción correctiva → retroalimentación.

Estándares e indicadores: la base del control

No se puede controlar con rigor aquello que no tiene un criterio de desempeño definido.

Estándar

Nivel esperado de desempeño que sirve como referencia para comparar el resultado real.

Ej.: “Resolver solicitudes en ≤ 48 horas”.

Indicador (KPI)

Medida cuantitativa o cualitativa que evidencia avance o desempeño.

Ej.: tiempo promedio de resolución.

Umbral / tolerancia

Rango aceptable de variación antes de activar una intervención.

Ej.: alerta si el tiempo supera 54 horas.

Diseño recomendado de indicadores

Relevante

Conecta con un objetivo.

Medible

Tiene fórmula y fuente.

Oportuno

Llega a tiempo para decidir.

Comparable

Permite contrastar periodos o unidades.

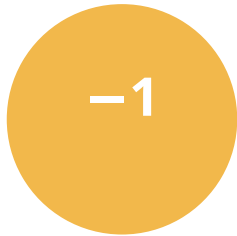
Accionable

Sugiere qué hacer si se desvía.

$$\text{Cumplimiento (\%)} = \text{Resultado real} / \text{Meta} \times 100$$

Tipos de control según el momento

La pregunta central es: ¿en qué punto del proceso se interviene?

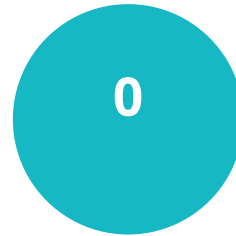


PREVENTIVO / PREVIO

Antes

Reduce la probabilidad de errores antes de ejecutar.

Ejemplos: Protocolos, selección de proveedores, validación de requisitos.



CONCURRENTE

Durante

Supervisa la ejecución en tiempo real y corrige sobre la marcha.

Ejemplos: Tableros operativos, supervisión, alertas automáticas.



POSTERIOR / RETROALIMENTACIÓN

Después

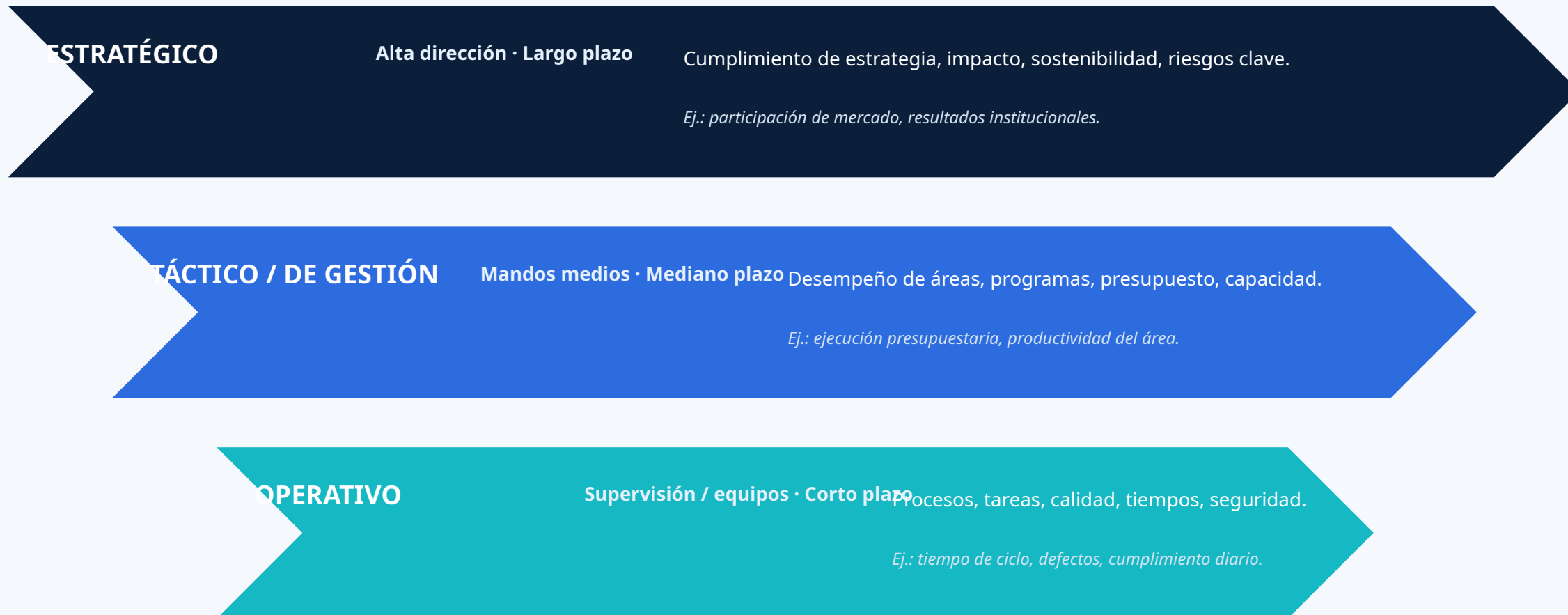
Evalúa resultados y usa lo aprendido para futuros ciclos.

Ejemplos: Auditorías, informes de cierre, evaluación de resultados.

Clasificación coherente con controles preventivos, concurrentes y de retroalimentación descritos en literatura de gestión.

Tipos de control según el nivel organizacional

Cada nivel controla variables diferentes y opera con horizontes de tiempo distintos.



Clave: un indicador operativo puede alimentar un tablero táctico y, agregado, convertirse en evidencia estratégica.

Técnicas de control: visión general

La técnica adecuada depende de qué se quiere controlar, con qué frecuencia y qué decisión se tomará.



Financiero

Presupuestos · análisis de variaciones · costos estándar · flujo de caja



Operativo

KPIs · tiempos de ciclo · productividad · diagramas de proceso · PERT/CPM



Calidad

Auditorías · listas de verificación · muestreo · control estadístico · PDCA



Estratégico

Cuadro de Mando Integral · OKR/MBO · benchmarking · revisión de metas



Cumplimiento y riesgo

Matriz de riesgos · controles internos · segregación · trazabilidad



Digital / tiempo real

Dashboards · alertas · analítica · sensores · registros automatizados

No existe una técnica “universal”: debe elegirse según riesgo, costo de medición y utilidad de la información.

Técnica 1: presupuesto y análisis de variaciones

Permite comparar lo planificado con lo ejecutado y explicar diferencias significativas.

Ejemplo: presupuesto mensual de un programa

Rubro	Presupuesto	Real	Variación
Personal	\$ 12.000	\$ 12.500	+ \$ 500
Materiales	\$ 6.000	\$ 7.200	+ \$ 1.200
Servicios	\$ 4.000	\$ 3.600	– \$ 400
TOTAL	\$ 22.000	\$ 23.300	+ \$ 1.300

$$\text{Variación} = \frac{\text{Resultado real} - \text{Estándar}}{\text{presupuesto}}$$

1. Detectar

La desviación total es +\$1.300 (5,9 % sobre presupuesto).

2. Explicar

El principal desvío está en materiales: +\$1.200.

3. Decidir

Revisar precio, consumo, desperdicio y necesidad real antes de recortar.

Técnica 2: tableros de indicadores v Cuadro de Mando Integral

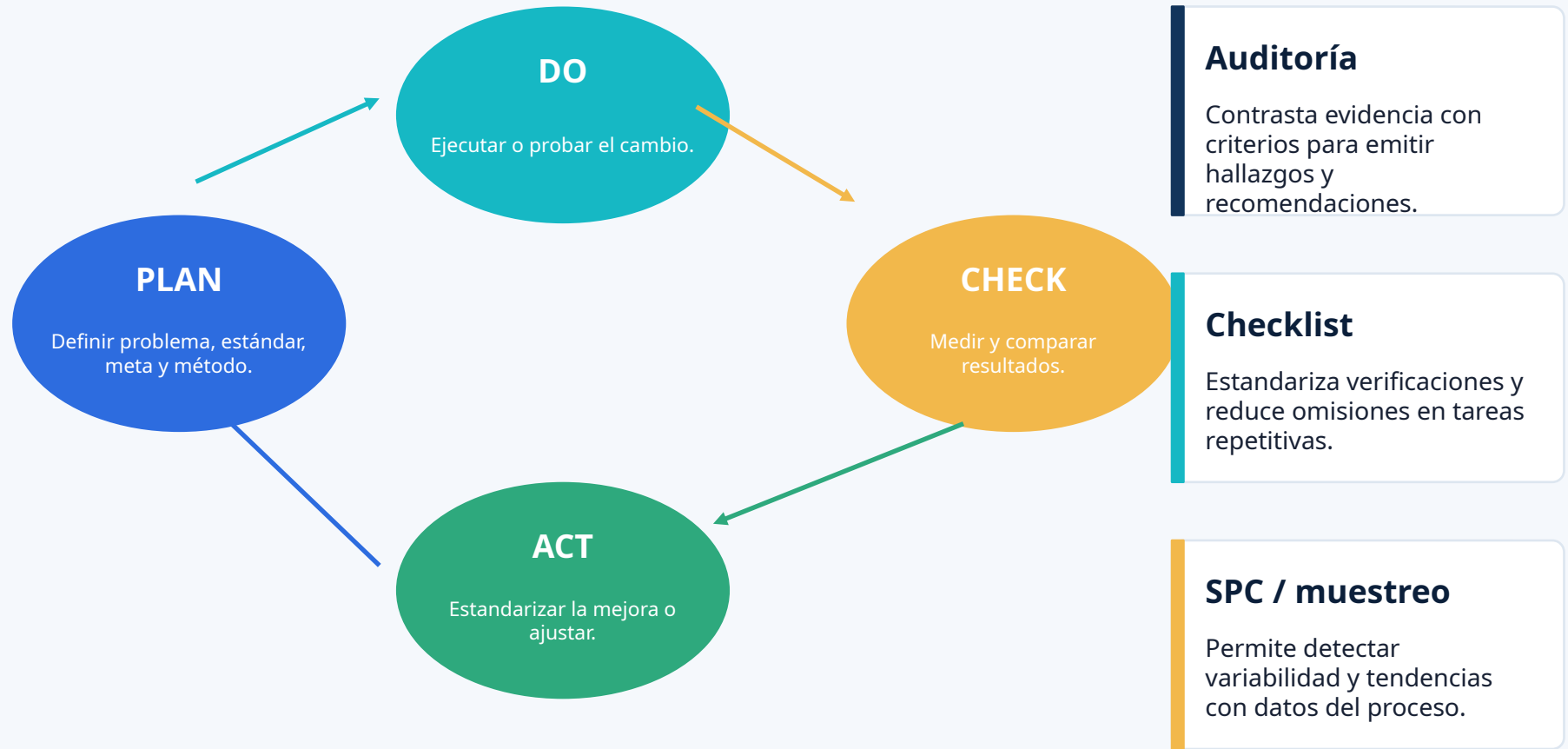
Un tablero sintetiza métricas; el Balanced Scorecard evita



Kaplan & Norton introdujeron el Balanced Scorecard como un sistema que integra medidas financieras y no financieras.

Técnica 3: auditoría, calidad y mejora continua

El control de calidad combina evidencia, criterios definidos y ciclos sistemáticos de mejora.



ISO 9001:2015 enfatiza seguimiento, medición, análisis, evaluación, auditoría interna y revisión por la dirección. PDCA: ASQ.

¿Cómo debe ser un sistema de control efectivo?

Más control no siempre significa mejor control; debe aportar información útil a un costo razonable.



Pertinente

Mide variables críticas para el objetivo.



Oportuno

Informa antes de que la decisión pierda valor.



Objetivo

Usa criterios claros y evidencia verificable.



Comprensible

Los responsables entienden qué mide y por qué.



Flexible

Se adapta cuando cambian riesgos, procesos o estrategia.



Económico

El beneficio de controlar supera el costo de medir.



Accionable

Indica cuándo y cómo intervenir.



Equilibrado

Combina resultados y causas; corto y largo plazo.

Riesgos frecuentes: exceso de indicadores · datos tardíos · metas irreales · medir lo fácil en vez de lo importante · controles que incentivan conductas no deseadas.

Criterios de desempeño: pertinencia, medición, oportunidad, consistencia y alineación con objetivos (OpenStax, Managerial Accounting).

Caso aplicado: control en un servicio universitario

Situación: una universidad quiere mejorar el tiempo de respuesta a solicitudes estudiantiles.



1. Comparar

72 h vs 48 h → desviación de +24 h.

2. Diagnosticar

Mayor espera en validación documental y asignación de responsables.

3. Corregir

Eliminar duplicidad, asignar SLA por etapa y alertas a las 36 h.

4. Verificar

Revisar semanalmente tiempo, backlog y satisfacción.

Pregunta para discusión: ¿qué control preventivo evitaría que las solicitudes lleguen incompletas?

Actividad de aplicación

Seleccione una situación real de su carrera o institución y diseñe un control útil, no burocrático.

1

Objetivo

¿Qué resultado debe asegurarse?

2

Estándar

¿Cuál es el nivel esperado?

3

Indicador

¿Cómo se medirá?

4

Frecuencia

¿Cada cuánto se revisará?

5

Tipo

¿Preventivo, concurrente o posterior?

6

Acción

¿Qué se hará si existe desviación?

Producto esperado: una ficha de control con meta + indicador + frecuencia + responsable + respuesta ante desviación.

Síntesis de la unidad

Cinco ideas que deben quedar claras.

- | | | |
|----|---|--|
| 01 | Control y planificación son inseparables | Sin estándares definidos en la planificación, la comparación carece de sentido. |
| 02 | Controlar es decidir con evidencia | Medir por medir genera datos; controlar transforma esos datos en acciones. |
| 03 | El momento del control importa | Los controles preventivos, concurrentes y posteriores cumplen funciones diferentes. |
| 04 | La técnica depende del objetivo | Presupuesto, KPI, auditoría, BSC o PDCA son herramientas, no fines en sí mismos. |
| 05 | El fin último es mejorar | Un control efectivo protege resultados, reduce riesgo y retroalimenta el siguiente ciclo de gestión. |

“Lo que no se compara con un estándar no se controla; lo que no genera acción no sirve para gestionar.”

Referencias y fuentes académicas

Fuentes utilizadas para sustentar los conceptos principales de la presentación.

-  Bright, D. S., & Cortes, A. H. (2019). Principles of Management. OpenStax. Cap. 17: Planning and Controlling. <https://openstax.org/books/principles-management>
-  OpenStax. (2019). Introduction to Business 2e. Sección 6: Management. <https://openstax.org/books/introduction-business-2e>
-  International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 - Quality management systems - Requirements. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
-  Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Internal Control - Integrated Framework / Monitoring guidance. <https://www.coso.org/guidance-on-ic>
-  Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1).
-  American Society for Quality (ASQ). Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle. <https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>

Sugerencia docente: complementar con la normativa, manuales o procedimientos específicos de la institución donde se aplique el control.