



Universidad Academia de Humanismo Cristiano

Escuela de Gobierno y Gestión Pública

Carrera de Administración Pública

**Diseño e implementación de un Sistema de
Control de Gestión para la Unidad Sistema
Integral de Atención Ciudadana (SIAC) del
Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA)**

Alumno: Enzo Marzán Oyarzún

Profesor Guía: Juan Bravo Sandoval

Tesis para optar al Grado Académico de Licenciado en Gobierno y Gestión Pública

Tesis de Grado para optar al Título Profesional de Administrador Público

Santiago, noviembre de 2014

DEDICATORIA

Dedicado a todas aquellas personas importantes en mi vida que me han ayudado en este hermoso proceso educativo: A mis Padres, Rosario Oyarzún y Patricio Marzán, a mis Abuelos, Eufrosina Ojeda y Eugenio Oyarzún, a mi Tía Catalina Oyarzún, finalmente, a mis amigos y amigas.

Un logro que es posible gracias al apoyo incondicional que me brindaron día a día. Gracias infinitas.

ÍNDICE

RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I	
ANTECEDENTES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN INSTITUCIONALES.....	9
1. Antecedentes Institucionales.....	9
a) Misión del SENAMA.....	11
b) Visión del SENAMA.....	11
c) Objetivos del SENAMA.....	12
d) Ejes Estratégico del SENAMA.....	12
2. Estructura Organizacional del SENAMA.....	14
3. Unidad Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC).....	15
4. Antecedentes del Problema de Investigación.....	17
5. Justificación de la Investigación.....	18
6. Planteamiento del Problema de Investigación.....	21
a) Descripción de la situación Problema.....	21
b) Delimitación de la situación Problema.....	22
6.1. Pregunta de Investigación.....	22
7. Objetivos de la Investigación.....	23
7.1. Objetivo General.....	23
7.2. Objetivos Específicos.....	23
8. Hipótesis de Investigación.....	24

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.....	26
1. Funciones Básicas de la Administración.....	27
1.1. Tarea de Planificar.....	28
1.2. Tarea de Organizar.....	30
1.3. Tarea de Dirigir.....	34
1.4. Tarea de Controlar.....	35
2. El Control en la Organización.....	36
2.1. Niveles del Control.....	37
2.2. Conceptualizaciones.....	40

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO.....	54
1. Tipo de Investigación.....	54
2. Instrumentos Metodológicos.....	57
3. Universo de la Investigación.....	63
4. Selección de la Muestra.....	63

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
1. Objetivo Específico N° 1.....	64

2. Objetivo Específico N° 2.....	68
3. Objetivo Específico N° 3.....	69
4. Objetivo Especifico N° 4.....	70
4.1. Análisis de Resultados.....	71
4.2. Análisis por Casos.....	73
4.3. Análisis según Responsable.....	75
CONCLUSIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXO.....	83
Entrevista N° 1.....	83
Entrevista N° 2.....	86
Entrevista N° 3.....	88

RESUMEN

El presente trabajo apunta a describir y a argumentar la importancia del Control dentro de las Organizaciones, en este caso, en particular, la Unidad Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC) del Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) Central de la Región Metropolitana.

Esta investigación está basada en la experiencia personal dentro del Servicio en el año 2012, y las dificultades que conllevaba la no existencia de una herramienta de Control en una subunidad pequeña, en cuanto a número de Funcionarios, pero grande, en cuanto a número de atenciones y responsabilidades.

Entonces, surge la interrogante ¿Cómo elaborar una herramienta útil, eficiente y representativa ante tal panorama? Para responder a esta pregunta, tuvimos que acudir a la creatividad, a la iniciativa y a la polifuncionalidad que debe poseer un aspirante a la Administración Pública moderna.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación abordará como tema central una de las funciones básicas dentro de las organizaciones, tanto pública como privada, nos referimos al Control de Gestión.

En relación a lo anterior, y en base a la experiencia de haber participado activamente en la creación de un Modelo de Control de Gestión en el año 2012 gracias a mi práctica profesional, es que he decidido trabajar en relación a este tema y ahondar en la forma de delinear un modelo nuevo y creativo.

Como futuro Administrador Público, y habiendo ya tenido la pequeña y humilde experiencia de una práctica profesional, me di cuenta de la importancia de innovar, de crear, y finalmente, de ser proactivo al momento de un requerimiento formal desde la Jefatura.

La propuesta que en las siguientes páginas se verá más profundamente, parte de la necesidad de acotar el tiempo de análisis de los resultados de las Personas que trabajan para la subunidad SIAC (Sistema Integral de Atención Ciudadana) del SENAMA Central, de la Región Metropolitana, en el mismo sentido, reducir los costos de tiempo que podría llevar analizar uno por uno, los casos que allí se presentan.

Como ya se puede ir dilucidando, en el Servicio Nacional del Adulto Mayor, se presentan solo de forma trimestral, más de siete mil casos, para solo un Encargado de Control en la subunidad, claramente, es demasiado.

Es en este punto, donde nace la idea de diseñar una herramienta matemática-estadística, basada en el muestreo aleatorio y representativo, donde el margen de error con el que se trabaja, es bajísimo, con el que se podrá trabajar sin problemas, el cual arrojará una muestra de los errores más frecuentes en los que se incurren y, a su vez, las Funcionarias con mayores problemas a la hora de realizar sus acciones.

Lo anterior, si se aplica de forma paulatina y sistemática, debería potenciar el logro de los Objetivos del Servicio y, al mismo tiempo, mejorar el resultado de los Indicadores propuestos para la Unidad SIAC.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

El primer capítulo, nos permitirá contextualizarnos en el Servicio Nacional del Adulto Mayor, y más específicamente en la sub unidad SIAC del mismo. Se abordarán temáticas como los antecedentes institucionales del Servicio: Misión, Visión, Organigrama, Objetivos. Se profundizará en cuanto a sub unidad SIAC se refiere, para luego plantear los Antecedentes del Problema, la justificación de la Investigación, planteamiento de la situación problema, pregunta de investigación, objetivos del mismo, para finalmente concluir con la hipótesis.

1. Antecedentes Institucionales

En enero de 1995, siendo Presidente de la República Eduardo Frei Ruiz-Tagle, fue creada la Comisión Nacional para el Adulto Mayor, órgano asesor del Presidente en la formulación de las Políticas, Planes y Programas para el Adulto Mayor.

La Comisión, presidida por la señora Marta Larraechea de Frei, estuvo integrada por 38 personas pertenecientes a diversos ámbitos públicos y privados de la sociedad, tales como Parlamentarios, Representantes de

Organismos Públicos, Académicos, Miembros de Organizaciones Sociales y Gremiales.

El trabajo realizado por dicha Comisión da paso a la creación del Comité Nacional para el Adulto Mayor, el cual fue el encargado de coordinar y articular la Política Nacional para el Adulto Mayor.

En julio de 2002, el Congreso Nacional, aprueba el Proyecto de Ley de Creación del Servicio Nacional del Adulto Mayor, cuya Ley N° 19.828, es promulgada el 17 de septiembre de 2002. En enero de 2003, el SENAMA, inicia sus funciones.

El Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) es “un servicio público, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio”¹, que se encuentra sometido a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio de Desarrollo Social, a cargo del Ministro Bruno Baranda Ferrán.

La Ley N° 19.828 que crea el Servicio define como “Adulto Mayor a toda persona que ha cumplido los 60 años, sin diferencia entre hombres y mujeres”².

¹ www.senama.cl

² *Ibíd.*

La principal tarea, que compromete a todo el Equipo del SENAMA, es contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas mayores del país

a) **Misión del SENAMA**

La **Misión** de éste Servicio es “Fomentar el envejecimiento activo y el desarrollo de servicios sociales para las personas mayores, cualquiera sea su condición, fortaleciendo su participación y valoración en la sociedad, promoviendo su autocuidado y autonomía, y favoreciendo el reconocimiento y ejercicio de sus derechos; por medio de la coordinación intersectorial, el diseño, implementación y evaluación de Políticas, Planes y Programas.”³

b) **Visión del SENAMA**

La visión de SENAMA es “convertirse para fines de la presente década en un Servicio Público Moderno, orientado a sus usuarios, que busca lograr la plena integración del adulto mayor a la sociedad, su protección ante la vulnerabilidad, el abandono y el ejercicio de sus derechos. Durante el año 2006 se establecieron nuevos lineamientos de trabajo en concordancia con las prioridades de gobierno, definidas por la presidenta Bachelet, y las

³ Ibíd.

necesidades prioritarias de las personas mayores, a objeto de avanzar para generar las bases del Sistema de Protección Social.”⁴

c) **Objetivos del SENAMA**

El Servicio Nacional del Adulto Mayor tiene como **Objetivos Específicos**, los siguientes:

- “Fomentar la integración y participación social efectiva de las Personas Mayores.
- Articular una Red de Servicios Sociales dirigida a Personas Mayores en situación de vulnerabilidad y/o dependencia.
- Inducir un cambio cultural que promueva la valoración positiva de las Personas Mayores.
- Fortalecer la gestión territorial de SENAMA.”⁵

d) **Ejes Estratégico del SENAMA**

El Servicio Nacional del Adulto Mayor tiene como **Ejes Estratégicos**, los siguientes:

⁴ Ibíd.

⁵ Ibíd.

“A nivel de la Sociedad entera:

- Inducir un cambio cultural que promueva el respeto a la dignidad del adulto mayor, el ejercicio de sus derechos y su valoración y participación en la sociedad.

A nivel de los adultos mayores con distintos niveles de funcionalidad:

- Promover la participación del Adulto Mayor y su integración en diferentes redes que lo mantengan conectado y activo en la sociedad.
- Promover que el Adulto Mayor tome conciencia de las diferentes etapas de su envejecimiento.
- Impulsar la constitución de una Red de Protección Social para el Adulto Mayor, con los Ministerios y sus Secretarías Regionales Ministeriales y las Municipalidades.

A nivel interno:

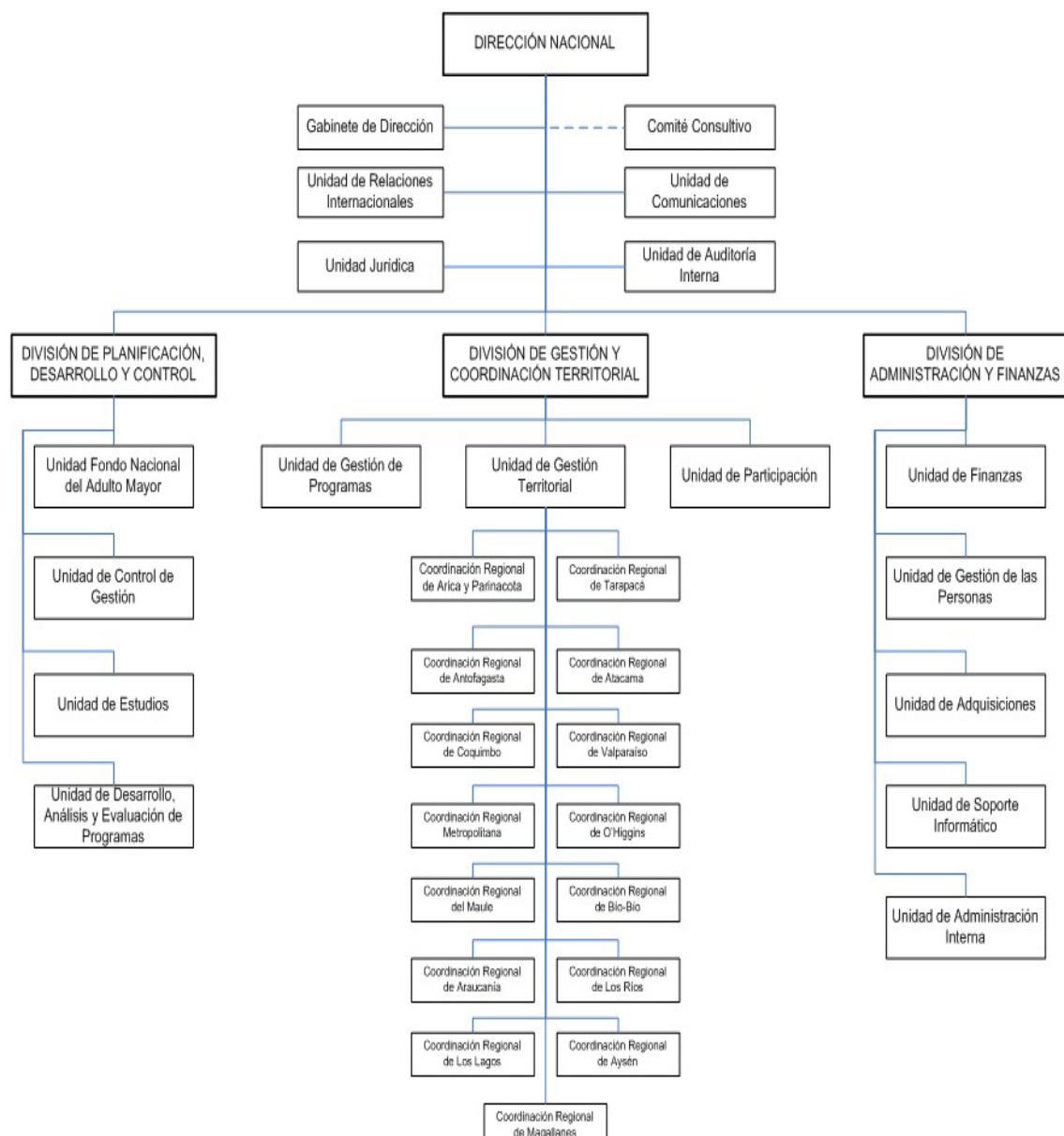
- Modernizar el Servicio.”⁶

El SENAMA, a su vez, consta con un **Comité Consultivo** que se encarga de asesorar a la Directora Nacional del Servicio en temas referidos a Planes y Programas para las Personas Mayores. Éste, debe sesionar a lo menos una vez al mes y sus Acuerdos no son obligatorios, pero constituyen recomendaciones para la Directora Nacional.

⁶ Ibíd.

2. Estructura Organizacional del SENAMA

A continuación se presenta el organigrama del Servicio, en el cual podemos observar que se encuentra encabezado por la Directora del mismo, asesorado por distintos comités y unidades. Luego se encuentran las Divisiones del mismo y sus unidades respectivas. El Sistema Integral de Atención Ciudadana, SIAC, es una sub unidad de la unidad de Control de Gestión.



Fuente: www.senama.cl

3. Unidad Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC)

Ya habiendo contextualizado la historia, el presente y la función del SENAMA en nuestro país, procederemos a destacar la figura del Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC) como un eje fundamental en la relación de los servicios del Estado y la Ciudadanía propiamente tal, ya que, cabe mencionar, que es finalmente, ésta la instancia donde la Ciudadanía puede acercarse a los servicios que el Estado gestiona para los mismos.

Para el caso del SENAMA, esto es, lo que se encuentra en la Página Oficial del Servicio, en estudio:

“El Sistema Integral de la Atención Ciudadana (SIAC) del SENAMA, funciona a través de cualquiera de los siguientes canales de información:

1. **Fono Mayor 800-4000-35:** opera a nivel nacional, de forma gratuita desde red fija, y es atendido por Asistentes Sociales, especialistas en temáticas de Personas Mayores.
2. Página web **www.senama.cl**
3. Correo electrónico: **oirs@senama.cl**
4. Correo formal: A las Oficinas de SENAMA Central o de las respectivas Coordinaciones Regionales.

5. Buzón Mayor: ubicado en calle San Antonio 427, piso 8, Santiago.
6. Atención presencial de público en todas las Coordinaciones Regionales del país (click a listado de las direcciones regionales).”⁷

También, está la Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS), que se encuentra presente en todos los Organismos Públicos de Chile y es la encargada de canalizar el contacto de la Ciudadanía con dichas instituciones, brindando una atención y respuesta oportuna a las solicitudes ciudadanas.

De esta manera, podemos observar, que el SIAC del SENAMA, es una subunidad que funciona de forma interactiva con la Ciudadanía, la cual a través de sus distintas instancias, toma conocimiento de los diferentes casos que tienen relación con los Adultos Mayores de nuestro país y gestiona, deriva o aplica acciones en función de solucionar, lo anterior.

¿Quiénes pueden acceder?

“Todas las personas naturales o jurídicas que requieran algún tipo de información.”⁸

⁷ Ibíd.

⁸ Ibíd.

4. Antecedentes del Problema de Investigación

Las situaciones que se han generado producto de la **no existencia** de un Sistema de Control de Gestión en la Unidad SIAC del SENAMA Central, de la Región Metropolitana, son las siguientes:

- a) **Resultados deficientes de algunas Funcionarias/Funcionarios:** El SIAC SENAMA Central, realiza informes estadísticos trimestrales, en los cuales se ha reflejado un desapego al procedimiento establecido desde la Jefatura. Además, se observa un número de atenciones menor al mínimo establecido.
- b) **Deterioro del Clima Organizacional:** Los resultados deficientes invitan a las Jefaturas a tomar Medidas, que por la falta de un Sistema de Control claro y de conocimiento general, provocan inquietudes y molestias en los Funcionarios, se forma el denominado “ruido organizacional”.
- c) **No cumplimiento de Metas:** Todo sistema organizacional determina metas a cumplir en un tiempo determinado, si una de sus Unidades no está cumpliendo las propias, perjudicará en algún punto, las Metas generales de la Organización y, finalmente, la Estrategia.

- d) **Imagen del Servicio dañada:** La ausencia de mecanismos de Control efectivos, no nos permiten saber, si las cosas se están haciendo bien, o si vamos, efectivamente, por el camino correcto. Estas debilidades, sin duda, se verán reflejadas en los Beneficiarios del Servicio (los Adultos Mayores), provocando insatisfacción en la opinión pública.

5. Justificación de la Investigación

Siempre resulta enriquecedor realizar una investigación acerca de algún tema en particular, ya que, en primer lugar, el investigador se ve beneficiado al aumentar su conocimiento con respecto al tema, y por otra parte, el campo de estudio, también, gana al obtener un punto de vista distinto que sin duda, será positivo al ser puesto en la palestra para ser sometido a cualquier tipo de crítica o análisis, que, finalmente, logrará una discusión en la que todos los lectores de la investigación saldrán sabiendo un poco más.

Ahora bien, la experiencia obtenida en la Carrera de Administración Pública, de la Escuela de Gobierno y Gestión Pública (EGGP), de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, en cada cátedra, taller y con cada Profesor o Profesora, en particular, reafirman lo anterior, pues, al egresar, uno siente que incorpora al conocimiento personal, distintas miradas y argumentos a las

discusiones diarias que nos vemos enfrentados en las distintas situaciones de la vida.

En conclusión, el incorporar un punto de vista distinto a un área de estudio, en este caso, la Administración Pública, me parece que es una justificación de por sí.

De igual manera, es pertinente ahondar en mis motivaciones personales e intelectuales que tengo para realizar esta investigación, y a su vez, mencionar cuál será el aporte que éste, en particular, tendrá para la Administración Pública y el proceso de Modernización que atraviesa.

La conveniencia o motivos que tengo y observo para realizar este estudio, es en primer lugar, mostrar una realidad que existe en nuestro país, que es, la del **Adulto Mayor**. No sólo como un status social, un dato, una categoría o un grupo etario, sino más bien, como Personas que contribuyeron de alguna u otra forma al crecimiento de nuestro país, forjadores de nuestras familias, o simplemente, nuestros abuelos. Sin duda esto, no sólo tiene una relevancia personal, sino más bien, social.

El problema del maltrato físico, patrimonial o el abandono, son aristas que no hablan bien de un país que se hace llamar “en vías de desarrollo”, ¿qué sentido

tiene crecer económicamente o construir el centro comercial más grande, sino somos capaces de hacer una retrospectiva gratificante con el pasado y con los que lo forjaron?

Al realizar la práctica profesional en el SIAC del SENAMA Central, de la Región Metropolitana, te empapas en una realidad, la mayoría de las veces triste. Los casos de abandono y maltrato son la tónica de este Servicio Público y lo poco que se puede hacer, producto del “papeleo”, los permisos; en conclusión, de la bien conocida burocracia estatal, puede ser muchas veces frustrante. Es aquí donde una de las cuatro Funciones Básicas de la Administración toma su puesto de importancia: El **Control**.

Esta investigación, sin dudas, tiene su fin técnico, que es el Sistema de Control en un Servicio Público, pero, sin duda, tiene, también, su trasfondo social, que es el mostrar una realidad, aunque sea traerla por unos cuantos minutos a la palestra.

Seguramente este estudio, no solucionará de raíz el problema, pero sin dudas, conseguiremos instalar aunque sea por unos instantes, la realidad del SENAMA y los Adultos Mayores de Chile en nuestra Casa de estudios.

En conclusión, los beneficiarios de esta investigación seremos todos los que tengamos conciencia acerca de la realidad de la Tercera Edad en Chile y de los problemas del Servicio encargado de velar por su bienestar.

Lo anterior, sin dudas, será enriquecedor para nuestra vocación, tanto para los ya Profesionales de la Administración del Estado, y nosotros, los Estudiantes y futuros Profesionales.

Dicho ésto, y para finalizar, queremos lograr un impacto, no solo a nivel personal y estudiantil, sino social, ya que construiremos una herramienta con vocación y conciencia social que controle las actividades del SIAC del SENAMA Central, y así de esta forma, mejorar de forma sistémica y paulatina el servicio, que desde aquí, se brinda para los Adultos Mayores de nuestro país.

6. Planteamiento del Problema de Investigación

a) Descripción de la situación Problema

El Sistema Integral de Atención Ciudadana, SIAC, es una subunidad del SENAMA Central, y su **función**, es atender las consultas, demandas, reclamos

y sugerencias de la Ciudadanía a través de distintas vías: Telefónica, presencial, e-mail o carta.

En esta Unidad toman lugar los siguientes **eventos**:

- Ausencia de retroalimentación de la Jefatura hacia sus Funcionarios.
- Desconocimiento de la aplicación del procedimiento.
- Ruido organizacional.
- Brecha negativa en la ejecución de las Tareas por parte de algunas Funcionarias con respecto a otras.

Lo anterior, se debe, fundamentalmente, a la inexistencia de un Sistema de Control de Gestión.

b) Delimitación de la situación Problema

La situación anterior, se da en el SIAC del SENAMA Central.

6.1. Pregunta de Investigación

A partir de los elementos entregados, se ha considerado pertinente buscar respuesta a la siguiente Pregunta de Investigación:

¿Es la elaboración e implementación de un Sistema de Control de Gestión, para la unidad SIAC, del SENAMA Central, el instrumento que permitirá superar las deficiencias presentadas en ésta?

7. Objetivos de la Investigación

7.1. Objetivo General

Diseñar e implementar un Sistema de Control de Gestión para la Unidad SIAC del SENAMA Central, de la Región Metropolitana.

7.2. Objetivos Específicos

- Crear una herramienta matemática que nos permita medir de forma efectiva y eficiente a las Funcionarias del SIAC, del SENAMA Central, de la Región Metropolitana.
- Definir los tiempos de aplicación del Modelo de Control, de manera que permita evaluar y comparar las Actividades del SIAC, del SENAMA Central, de la Región Metropolitana, en un periodo de tiempo determinado (Cómo y Cuándo).
- Diseñar un instrumento de recolección de Información para la Unidad SIAC del SENAMA Central, de la Región Metropolitana.

- Constatar que la herramienta matemática creada entrega información valiosa y precisa a la Unidad SIAC del SENAMA Central, de la Región Metropolitana.

8. Hipótesis de Investigación

La falta de un Sistema de Control de Gestión en el SIAC del SENAMA Central, perjudica el cumplimiento de los objetivos planteados por la Jefatura, ya que no existe retroalimentación de la Jefatura con sus Funcionarios, lo que desemboca en el desconocimiento de las Fortalezas y Debilidades de la Unidad.

Lo anterior, es producto del *desconocimiento del Manual de Procedimiento de la Unidad*, pues se observa en las Acciones aplicadas por las Funcionarias, que por lo demás, están registradas en el Sistema de Gestión de Datos (SGD), que no se ajustan a los Métodos y Parámetros contenidos en el Manual antes mencionado.

Por lo tanto, algunas Funcionarias, obtienen resultados deficientes en los Informes estadísticos que emanan desde SIAC, lo que da paso a rumores de despido, mal versación de la información, se crea el *“ruido organizacional”*.

Finalmente, *las brechas en los resultados no disminuyen* producto de todo lo anterior, ya que la ausencia de una herramienta de control, no nos permite visualizar el cumplimiento efectivo de los Objetivos propuestos en la Planificación, entonces, tomar Medidas correctivas para acercarnos de forma sistemática a resultados satisfactorios tanto para la Unidad como para el Servicio, en estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo nos permitirá empaparnos con el concepto de “Control de Gestión”. En primer lugar, se posicionará al **Control** propiamente tal como una de las 4 funciones básicas de la Administración. Posteriormente, se abordará la temática: “El Control en la Organización”. Finalmente se Conceptualizará al **Control de Gestión**, según diversos autores expertos en el tema.

El Sistema de Control de Gestión (SCG), en resumidas palabras, es una herramienta organizacional que sirve para guiar la gestión empresarial hacia sus objetivos, lo que finalmente le permitirá evaluar el desempeño y el cumplimiento de los mismos.

Para contextualizarnos, primeramente, vamos a posicionar al “**control**” como una de las cuatro funciones básicas de la Administración, y lo que implica éste como tal en las Organizaciones, sean pública o privada.

“La forma de llevar a cabo la tarea de administrar depende de una infinidad de factores, tanto externos como internos a la organización.

Si bien, nuestro punto inicial para enfrentar de buena manera el administrar, es que toda organización sólo es igual así misma, es necesario, abordar ciertos **Principios** fundamentales que formalicen lo más posible las ideas básicas, de manera de poder aplicarlas eficientemente según las características de cada Organización.”⁹

Aunque toda Organización y cada Administrador tienen sus propias características, podemos señalar en esta parte, que todos ellos, comparten ciertos Principios generales, como son: **Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar**, las que a su vez, constituyen las Funciones Básicas de la Administración.

1. Funciones Básicas de la Administración

Las funciones básicas de la Administración son las tareas de **Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar**, lo que en conjunto, constituyen el denominado **Proceso Administrativo**.

Henry Fayol, decía que “la **Dirección**, era un proceso que alcanza a todas las actividades del hombre y que para realizarla en forma eficiente se requiere de **planeamiento, organización, mando, coordinación y control**.”¹⁰

⁹ José Luis Segade (2007). Administración de Organizaciones. Edición Macci, Argentina.

¹⁰ *Ibíd.*

Como se observa, hay una diferencia entre lo que conocemos como Proceso Administrativo hoy y lo que señalaba Fayol, lo que sin lugar a dudas, habla y deja en evidencia, un proceso evolutivo, pero que los Principios fundamentales, se han mantenido.

1.1. Tarea de Planificar

Esta tarea consiste en “poder establecer ciertas **estrategias, objetivos, programas, pronósticos y estimaciones** con respecto a las actividades de la Organización.”¹¹

Por lo que podemos señalar, que la función de **planificación**, como parte de las funciones que se deben desarrollar por la Administración, está compuesta por las siguientes **Actividades**:

“a) **Definición de los Objetivos**: esta actividad pretende dejar establecido qué es lo que se pretende lograr, hacia dónde apunta la Organización, en otras palabras, qué es lo que quiero lograr con mi Organización: ¿ser líder en el mercado?, ¿ganar dinero?, ¿ayudar a la gente? o ¿ser famoso?

¹¹ Ibid.

Cualquier Objetivo se puede definir y no necesariamente apuntarán a ganar más y más dinero, y ninguno de ellos, ubica por si solo a una Organización ni a quien la administra por encima de otras Organizaciones.

A partir de lo señalado, pareciera que la **tarea de planificar**, es solo responsabilidad exclusiva de la parte más alta de la pirámide organizacional. Sin embargo, se debe considerar siempre, que tanto la **planeación**, la **organización**, la **dirección** y el **control**, son procesos que se utilizan en mayor o menor medida por todos y cada uno de los Miembros de la Organización.

- b) ***Determinación de la manera en que se alcanzarán los Objetivos:*** En esta parte de la tarea de **planificar**, una vez definidas las **metas** a alcanzar, es de **fundamental importancia**, establecer claramente de **qué manera lo lograremos**, para lo cual es esencial, conocer las **fortalezas** y **debilidades** de nuestra Organización, ya que ellas, nos entregan los **parámetros** para poder **decidir de qué manera llegaremos al Objetivo planteado**. De esta forma, se pueden determinar los **riesgos** a asumir, el **posicionamiento en el mercado** o los **recursos que utilizaremos**, por ejemplo.

- c) *Cuantificación de los Objetivos y de los Recursos a utilizar:* Al decir **cuantificación**, se está refiriendo a dar **valores perfectamente medibles** tanto en **cantidad** como en **tiempo** a los Objetivos fijados y los Recursos necesarios para alcanzarlos, por ejemplo, si decimos que nuestro objetivo, es alcanzar en un término de dos años un incremento del 20% en la facturación anual, utilizando la capacidad instalada de nuestra planta en un 100% y reduciendo nuestros costos operativos mensuales en 100.000 dólares, seguramente estaremos llevando a cabo una planeación mucho más confiable que si simplemente dijéramos: ‘nuestro objetivo es ser los mejores.’¹²

1.2. Tarea de Organizar

“¿Qué tan grande puede ser una Organización?”

No existe un límite máximo en cuanto a la cantidad de miembros que pueden integrarla, pero en lo que se refiere al mínimo, la respuesta, es bien concreta: dos.

Toda actividad llevada a cabo por más de una persona, sin lugar a dudas, requiere de **coordinación** entre ellas, por lo que podemos definir a esta función

¹² *Ibíd.*

básica de la Administración, como la **tarea de dividir a la Organización en Unidades, determinar sus responsabilidades, establecer las jerarquías y coordinar las actividades para que se puedan alcanzar el objetivo final.**¹³

Todo lo anterior, es lo que se conoce como **determinación de la estructura de la Organización**, que se lo representa por medio de un **organigrama**, en donde se establece la estructura formal de la misma.

Por lo general, se tiene:

“a) ***División en Unidades (departamentalización):***

Existen muchas formas de dividir en **Unidades y Subunidades** a una Organización, no siendo ninguna de ellas superior a las demás, sino, que una se adaptan mejor que otras, según las características de cada Organización.

La departamentalización, es el proceso de **dividir el trabajo** dentro de la Organización en unidades manejables y que, básicamente, son:

¹³ *Ibíd.*

- Por **función** (producción, administración, ventas).
- Por **procesos** (ensamble, armado, pintura).
- Por **productos** (zapatos, mocasines zapatillas).
- Por **área geográfica** (zona norte, centro, sur).
- Por **turno** (mañana, tarde, noche).
- Por **cliente** (grandes, pequeños).”¹⁴

Cada Organización dividirá a las Unidades que la componen de acuerdo con su propia conveniencia, considerando los siguientes **Principios**:

- “1. **Unidad de Mando**: nadie puede tener más de un Jefe ni recibir órdenes de más de una persona.
2. **Alcance de Control**: referido a la cantidad de personas que pueden ser supervisados por una misma persona, ya que el número no puede ser mayor a los que esta persona puede llegar a controlar.
3. **Homogeneidad Operativa**: las actividades desempeñadas por cada persona que ocupa un puesto jerárquico, deben ser homogéneas.
4. **Delegación Efectiva**: se refiere a transferir ciertas tareas o actividades (pero no la responsabilidad de su ejecución), a otra persona.”¹⁵

¹⁴ *Ibíd.*

¹⁵ *Ibíd.*

“b) Determinación de responsabilidades:

Es otra tarea a realizar dentro de la función de **Organizar** y consiste en determinar las **responsabilidades** que correspondan a cada una de las Unidades en que se ha dividido a la Organización.

Es una parte importante de la estructura, ya que sin ella, no tendría sentido agrupar en Unidades que sepan claramente **cuál es la responsabilidad que les cabe dentro del conjunto**, lo que tornaría muy dificultoso el hecho de lograr los Objetivos de la Organización y deben estipularse formalmente y por escrito (ya sea en el Manual de Organización o Manuales de Procedimientos).¹⁶

“c) Establecimiento de Jerarquías:

Dentro de lo que se llama **estructura formal** u **organigrama**, están determinadas las diferentes **Jerarquías**. Así como cada **sector** tendrá especificadas sus **responsabilidades**, también, cada uno de ellos, tendrá una persona a cargo y todos ellos, irán transmitiendo la información y delineando las tareas a lo largo de la estructura de la Organización desde su nivel más alto hasta el más bajo.¹⁷

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ *Ibíd.*

“d) Coordinación de las Actividades:

Para que todas las Unidades actúen de manera **mancomunada** en función de **alcanzar los objetivos propuestos**, deben hacerlo de manera **coordinada** y existen deferentes **mecanismos**, dentro de los cuales, se pueden mencionar, por ejemplo, los siguientes:

- . ***Redacción de Reglas***, Normas, Programas y Procedimientos.
- . ***Adaptación Mutua*** (los individuos adaptan entre sí su propio comportamiento).
- . ***Supervisión*** (el supervisor coordina las actividades de los subordinados).¹⁸

1.3. Tarea de Dirigir

“Es el proceso destinado a establecer los **valores** y la **cultura** de la Organización, así como también, las diferentes **formas de comunicación** de los niveles superiores con los subalternos para poder llevar a cabo las tareas asignadas.”¹⁹

¹⁸ *Ibíd.*

¹⁹ *Ibíd.*

En el grado y formas de **comunicación** tienen especial relevancia los conceptos de *influencia, poder y autoridad*.

“Por *influencia*, entenderemos el cambio que se produce en el comportamiento de una persona o grupo debido a la acción de otra y ésta se logra a través del poder y la autoridad.

En tanto, el Poder, es la capacidad de hacer alguna cosa e implica la habilidad para influir.

Y, la *Autoridad*, es el poder formal, institucionalizado, es decir, se lo da la Organización, designándolo en un puesto que tenga autoridad.”²⁰

1.4. Tarea de Controlar

“Como se ha visto, a través de la **planificación** se determinan los **Objetivos**. Una vez cumplido este paso, se debe **revisar si éstos, se están cumpliendo y de qué manera**. Por lo tanto, el **control** apunta a realizar una **comparación entre lo inicialmente previsto y lo que efectivamente se ha alcanzado**.

²⁰ *Ibíd.*

El **control efectivo** de los diferentes procesos y actividades y el análisis de los desvíos producidos, permiten realizar los ajustes necesarios para que los **Objetivos** sean cumplidos de la manera aproximada a como fueron previstos originalmente.”²¹

2. El Control en la Organización

Finalmente, hemos llegado al último de los procesos que señalamos al principio: el **control**.

“Este proceso, está íntimamente ligado al de **planificación**, en tanto ésta, muestra un punto de referencia al que se desea llegar, un estado futuro de las cosas, **estableciendo los Objetivos y cómo alcanzarlos.**”²²

El **control** se ocupa precisamente de esto: **determinar si alcanzamos nuestros objetivos o en qué medida lo hicimos.**

Por medio del **control**, se puede evaluar si lo planificado previamente se cumplió, de no ser así, se deben tomar las medidas correctivas que correspondan.

²¹ *Ibíd.*

²² *Ibíd.*

Sin embargo, cuando se determinan los Objetivos y los Recursos que utilizaremos para alcanzarlos, sino somos específicos y claros, la tarea de controlar, resultará prácticamente imposible.

Pero, si los determinamos en forma adecuada, si podremos ejercer el **control**, de manera de conseguir que lo que suceda en la realidad se ajuste a lo previamente planeado.

Para presentar una adecuada definición de la función de **control** en las Organizaciones, nada mejor que recurrir a Henry Fayol, quien dijo que: *“el control consiste en comprobar si todo funciona de acuerdo al plan adoptado, las instrucciones dadas y los principios establecidos, con la finalidad de identificar deficiencias y errores de manera de rectificarlos y prevenir su recurrencia.”*²³

2.1. Niveles del Control

A continuación, describiremos los distintos **niveles de control** que pueden ser parte de una Organización:

²³ *Ibíd.*

“a) Control Estratégico: pretende anticiparse a los hechos, interpretando y valorando las variables externas a la Organización, y la manera en que ésta responderá a sus cambios. Las medidas correctivas se deben tomar durante el proceso y no después y al igual que la planificación estratégica, este control de desarrolla en un ambiente de alta incertidumbre.

Como todo lo referido a los **niveles estratégicos** en una Organización, este **control** se relaciona con **variables externas**, por lo tanto, no controlables, como por ejemplo:

- . Variables relacionadas con el mercado.
- . Variables relacionadas con la competencia.
- . Variables relacionadas con el contexto económico.”²⁴

“b) Control Táctico: se circunscribe a las **variables internas** (controlables) y la manera en que son afectadas por las externas.

En este nivel, el **control** es por área. La incertidumbre, es menor así como también los plazos de tiempo, desde el inicio de la actividad hasta su respectivo control.

²⁴ *Ibíd.*

Las **variables** que se consideran por este **nivel de control**, entre otras, son las siguientes:

- Relaciones funcionales o sectoriales.
- Resultados de cada área o función.
- Procesos internos de la Organización.
- Asignación y distribución de los recursos utilizados.”²⁵

“c) **Control Operativo**: está diseñado para tareas altamente operativas y predecibles, se utiliza para controlar actividades rutinarias y con bajo nivel de incertidumbre. El horizonte de tiempo es muy cercano, ya que verifica el funcionamiento de actividades cotidianas.

Algunas variables afectadas por el **control operativo**, son las siguientes:

- Ejecución en tiempo y forma de las tareas.
- Rentabilidad de las operaciones.
- Relación entre resultados obtenidos y recursos utilizados (índices de eficiencia).”²⁶

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ *Ibíd.*

2.2. Conceptualizaciones

Frente a lo anterior, muchos son los autores que han pensado el Sistema de Control de Gestión (SCG) y sus distintas aristas, algunas más clásicas, por ejemplo, Taylor (1895), fue uno de los iniciadores del Control de Gestión (CG) industrial, introdujo la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costos indirectos, la remuneración por rendimientos, etc.

En el mismo sentido, Brown (1907), estableció la fórmula de la rentabilidad del capital.

Todavía hoy se observan muchos ejemplos en las empresas, el CG gira en torno al control de la eficiencia interna de la empresa, centrandó su atención en los recursos que consume, en el beneficio inmediato y en la información financiera exterior.

Para cimentar de manera más completa las referencias que existen en relación al concepto global "*Control de Gestión*", desarrollaré al principio de forma separada ambas palabras para luego finalizar elaborando un concepto que nos permita englobar de manera representativa la idea de la mencionada herramienta organizacional.

Por lo tanto, partiremos definiendo qué es el control para diversos autores. Esta temática ha sido abordada por diversos autores, unos de forma sencilla.

Fayol, planteaba que "el control consiste en asegurarse de que todo lo que ocurra este de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones dadas."²⁷

Como dijimos anteriormente, Taylor, fue uno de los pioneros del control de gestión industrial. Sin embargo, su modelo de gestión descansaba en 4 **principios** sólidamente justificados en el mundo industrial que los vio nacer:

- “1- **Estabilidad**: Los mecanismos de eficiencia son estables en el tiempo.
- 2- **Información perfecta**: Los gestores poseen la información necesaria para la toma de decisiones de las empresas que dirigen.
- 3- La **eficiencia productiva** se identifica con la minimización de los costos.
- 4- El **coste global**, es equivalente al coste de un factor de producción dominante, generalmente, la mano de obra directa”.²⁸

De forma tal, que las definiciones **clásicas** consideran tres **etapas**: “**seguir un plan, determinar y explicar las desviaciones** y, por último, **definir las acciones correctivas**, existiendo una sola forma de aplicar el **control de gestión**, sin considerar que no existen dos Organizaciones iguales, ni que una misma

²⁷ Fayol, Henry (1961). Administración industrial y general. /s.l., s.n./

²⁸ Lorino, P.(1993). El control de gestión estratégico. La gestión por actividades. Ed. Alfaomega-Marcombo, España.

Organización es igual así misma en el transcurso del tiempo. Por otro lado, muchas Organizaciones carecen de un plan o tienen deficiencias normativas en su plan, haciendo imposible la aplicación del control de gestión, en el sentido clásico. En resumen, el **control de gestión** no puede conformarse con la verificación de los resultados reales con una norma preestablecida, sino que, tiene que orientarse a reconstruir de manera continua la norma de eficiencia en sí misma, mediante un planteamiento de diagnóstico permanente y la revalidación de los objetivo.”²⁹

Por su parte, el enfoque **moderno** parte de reconocer el papel de los Trabajadores en el logro de las metas organizacionales, como lo expresara Anthony (1990): “el **Control de Gestión**, es el proceso mediante el cual los directivos influyen sobre sus subordinados para poner en práctica las estrategias y objetivos de la misma”³⁰. Es decir, sistemas que consigan motivar al personal y evaluar sus realizaciones.

Algunos autores como S. García Echevarría (1991), aseguran que el tema del “**controlling**”, adquiere en la actualidad, una nueva interpretación, porque la empresa se encuentra en un proceso de cambio total.

²⁹ *Ibíd.*

³⁰ Freije, A. y S. Rodríguez. (1993). Control de gestión. Ed. IEE S.A., Madrid. Revista Alta Dirección, No.176, Jul-Ago., España.

Este autor establece que “se deben descubrir los entornos y las potencialidades propias de la Organización; pues el sistema de dirección tiene que orientarse a descubrir las estrategias para adaptarse a situaciones cambiantes. Define el Controlling Moderno como la filosofía de la anticipación y la terapia de la prevención.”³¹

Una de las claves fundamentales del **Controlling Moderno** radica, básicamente, en:

- “La función de coordinación.
- La vinculación del presente con el futuro.
- La coordinación en el comportamiento de los hombres en las distintas funciones heterogéneas, coordinadas de forma homogénea en cuanto a criterios económicos.”³²

A partir de los elementos mencionados en los puntos anteriores y tomando como referencia el trabajo realizado por Nogueira (1997), se propone un **Modelo Conceptual de Control** que, “con un enfoque sistémico e integrador, relaciona los elementos necesarios para ejercer un control acorde a las exigencias del entorno actual, refleja los tipos de control según su horizonte y

³¹ García Echevarría, S. (1994). El Controlling moderno: Base del management. Revista Alta Dirección, No.176.

³² *Ibíd.*

especifica los niveles en que se ejecutan, teniendo en cuenta las actividades específicas a realizar.”³³

A continuación, se desglosan cada uno de los **niveles** que constituyen el Modelo de Control de Gestión (MCG).

“Nivel I

El MCG, encabezado por la **misión**, parte del estudio del entorno y el análisis de la estructura organizativa. De ahí, se establecen las **amenazas** y **oportunidades** que ofrece el entorno; así como, las **debilidades** y **fortalezas** de la Organización. Luego, se está en condiciones de realizar un **diagnóstico** que estudie las restricciones del medio (clientes, mercados, competidores, ecosistema, entre otras) y **proyecte soluciones** que provoquen impacto en él; así como, de **analizar** y **mejorar** los **sistemas funcionales**, contestando a las siguientes interrogantes: **¿cómo estamos y a dónde se quiere llegar?**, **¿sobre qué hay que actuar?**, **¿qué hay que mejorar y cómo?** Este análisis debe responder a un esquema de conjunto preciso con una finalidad claramente orientada a la acción, en una lógica de progreso permanente, que contribuya al mejoramiento del desempeño de la Organización gestionando el cambio, y con la actualización del propio sistema de control.

³³ Nogueira Rivera, Dianelys (1997). La gestión de la producción en la Empresa de Calzado Textil-Goma "Humberto Lamothe". Particularidades del control. Tesis de Maestría. Universidad de Matanzas. Cuba.

A partir del **diagnóstico**, se formulan las **estrategias**, cuya importancia radica en su función sorteadora de las barreras entre el estado actual y el deseado, se definen los **objetivos** y se establecen las **políticas** a seguir para implementarlos, las **direcciones** o **lineamientos** que tributen a su cumplimiento, centrando los esfuerzos en los recursos decisivos y los factores claves de éxito.

Este paso de establecimiento de las **políticas** a seguir, constituye el **nexo** entre los dos **niveles de control** y establece el **límite del control a priori** o **preliminar**, cuyo objetivo fundamental, es **prever**. Es llamado, también, **control estratégico**, y se lleva a cabo por la Alta Dirección.

Nivel II

En un segundo nivel, se pone de manifiesto el **control táctico**, que es efectuado, fundamentalmente, por los **mandos intermedios** y comprende los procesos de **previsión, planificación, programación y presupuesto** para el desarrollo de planes de acción.

La **previsión**, debe estar constantemente en función del futuro, y responde a la pregunta **¿qué sucederá?**, para realizar estimados lo más acertados posibles.

A partir de este proceso, se **planifica**, **qué hay que medir y por qué**, se establecen los nuevos estándares de desempeño, se norman a corto plazo los

niveles de actividad de las áreas de la organización y se **programa cómo, cuándo y dónde**, se medirá el desempeño real. Luego, entonces, se está en condiciones de elaborar los **estados cuantitativos formales** de los recursos reservados para ejecutar las actividades planeadas para el periodo.

Con toda esta información, se elaboran los **planes de acción**, precisando: **los proyectos priorizados para ser ejecutados, periodo, ejecutores, coordinaciones de tareas de apoyo, presupuesto de resultados y de gastos** para asegurar que todos en la Organización "halen" en la misma dirección. Los **planes** son el principal medio para comunicar las intenciones estratégicas y controlar la búsqueda individual de las mismas. También, pueden ser usados para ganar el apoyo tangible y moral de personas de fuera de la Organización y sirven para informar a los suministradores, instituciones superiores y otros, acerca de las intenciones de la empresa, de manera que estos puedan ayudar a alcanzar sus planes.

Nivel III

En un tercer nivel se encuentra la **ejecución** de los **planes de acción**, donde se ejerce un **control de gestión pro-activo**, que motiva a la acción y que es implementado por los ejecutantes de las tareas, dejando claro que las personas que intervienen en el proceso son las que deben participar en el análisis del mismo.

Aquí se desarrolla todo un proceso, que comienza con la **entrada de los recursos y los estándares**, a la transformación, donde se necesita un control permanente, para obtener los resultados deseados o superados, en términos de: **precio (costo), cantidad, variedad, calidad, plazo y lugar**.

El análisis de las **desviaciones**, debe ser constante durante la transformación para evitar las pérdidas que se producen al "reparar" cuando se controla a posteriori. Las **estadísticas del desempeño real**, por sí solas no inciden en si el desempeño es bueno o malo, sólo su comparación con las metas o estándares ofrece la información para poder hacer una evaluación adecuada. Debe darse inmediata prioridad al **análisis** para determinar las causas que originaron las variaciones tanto favorables como desfavorables.

La **implementación de acciones correctivas, derivadas de los controles debe tener lugar inmediatamente después de la identificación de las causas del problema**, pues cuanto más tiempo se aplace, mayor será el efecto financiero desfavorable que se produzca. Para lograr un **control eficaz**, las **medidas** deben aplicarse antes de presentarse grandes desviaciones respecto al **Plan u Objetivos**.

Estas acciones repercuten sobre las entradas y sobre la Organización del proceso. Es necesario, además, el seguimiento de las "**acciones pasadas de seguimiento**" para determinar la efectividad de las anteriores acciones

correctivas y proporcionar una base para mejorar futuros procedimientos de planificación y control.

Los resultados derivados de estos análisis sirven de **retroalimentación**, en los tres niveles, a todas las etapas.”³⁴

Como **características** del Modelo de Control de Gestión, tenemos las siguientes:

- “Transparencia.
- Pertinencia.
- Suficiencia informativa.
- Flexibilidad.
- Calidad de los resultados.
- Consistencia lógica.”³⁵

Como dijimos en las páginas anteriores, desarrollaríamos los términos **control** y **gestión** de manera separa.

³⁴ *Ibíd.*

³⁵ *Ibíd.*

Ya habiendo cimentado de manera profunda el término **Control** según los estudiosos del tema, ahora pasaremos a citar autores que desarrollen el término **Gestión**.

Según Boris Avgrafoff, la **Gestión** es “dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados (D.E.A.D.E.), por otra parte, la **Gestión de la Producción**, es un conjunto de responsabilidades y de tareas que deben ser satisfechas para que las operaciones propiamente tales de la producción sean realizadas respetando las condiciones de calidad, de plazo y de coste que se desprenden de los objetivos y de las estrategias de la empresa.”³⁶

Maritza Hernández (1997), en su Tesis de Doctorado plantea que: "la **gestión**, es el proceso mediante el cual se formulan **objetivos** y luego se **miden los resultados** obtenidos para finalmente, orientar la **acción** hacia la **mejora permanente de los resultados**."³⁷

Según Jordán Huga (1995), el CG “es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de

³⁶ Avgrafoff, Boris. Sistemas de gestión de la producción. Procesos de gestión de la producción. Ibérico Europa de ediciones S.A. Madrid.

³⁷ Hernández T, Maritza. Tesis de Doctorado: Procedimiento de diagnóstico para el Control de Gestión aplicado a una industria farmacéutica.

objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.”³⁸

A partir de 1990, aparece el término *controlling* en Alemania, España y Estados Unidos. El salto cualitativo no está en la definición misma de **control de gestión**, sino en lo que enfatiza ahora la literatura con este término: las nuevas características que debe presentar el **control de gestión** ante el cambio radical que está operándose en los modelos de perfeccionamiento empresarial.

Kupper (1992), lo ve como “un medio de coordinación de las numerosas partes del sistema de Management.”³⁹

Pacher-Theinburg (1992), “subraya la significación del **controlling** por la integración alcanzada entre las funciones de planificación y control.”⁴⁰

García Echevarría (1994), “resalta tanto su dimensión estratégica y global de la empresa como su dimensión específica en la función que se dirige.”⁴¹

³⁸ Jordán Hugues (1996) Control de Gestión. Documentos del DEADE.

³⁹ El Controlling Moderno. Bases del management. Revista Alta Dirección.

⁴⁰ *Ibíd.*

⁴¹ *Ibíd.*

El **controlling**, como el **control de gestión**, está orientado más hacia el futuro que al pasado y donde se ve fundamentalmente a la empresa desde afuera de sí misma, integrada con el cliente y la competencia.

Como podemos observar, la evolución del **Control de Gestión** ha mutado bastante desde sus primeras apariciones en el siglo XIX hasta nuestros días. Pero, en los papeles, ¿Con qué herramientas haremos real nuestro Control de Gestión? La respuesta es, los “**Indicadores**”.

“Un **indicador de gestión**, es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.”⁴²

Podemos deducir de lo anterior, que un **indicador**, es “un resultado, un número, una cifra o un dato duro que nos permitirá medir y comparar el resultado real, con el resultado potencial.”⁴³

Otra definición del mismo artículo, nos dice que: “Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía

⁴² Rincón Bermúdez, Rafael David. “Los indicadores de Gestión Organizacional”. Artículo, Una Guía para su definición.

⁴³ *Ibíd.*

si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.”⁴⁴

Se empieza a deslumbrar según este artículo, que un **indicador**, es un **método matemático** que utiliza la Organización para evaluar el rendimiento real de la Organización y el cumplimiento de los Objetivos.

Ahora, este **método** o **fórmula matemática** que se diseña para llevar a cabo el SCG, debe considerar las coordenadas precisas para que sea representativo y eficaz, entonces, **¿qué cuestiones debemos considerar al momento de preparar el diseño del mismo?**

“Para que un **indicador de gestión** sea **útil** y **efectivo**, tiene que cumplir con una serie de **características**, entre las que destacan: **Relevante** (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), **Claramente Definido** (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), **Fácil de Comprender y Usar**, **Comparable** (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), **Verificable** y **Costo-Efectivo** (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).”⁴⁵

⁴⁴ *Ibíd.*

⁴⁵ <http://es.scribd.com/doc/18823470/Que-son-los-Indicadores-de-Gestion>. Nota: No deja nombre ni año de publicación

En base a lo anterior, los **indicadores** tienen que ser:

- Relevantes.
- Comprensible y útil.
- Verificable y accesible (costo).

Teniendo presente estos **lineamientos**, podemos crear **indicadores** que cumplan con sus **objetivos de medición** para de esta manera, otorgar una herramienta rica en **información** a las Jefaturas, y así aplicar acciones correctivas o no, según el caso.

En la actualidad, los distintos autores concuerdan en que el rector del **control de gestión**, son los **objetivos** de la Organización y su evolución será supeditada por las exigencias cambiantes del entorno.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

En este tercer Capítulo, estableceremos el método que utilizaremos para llevar a cabo nuestra investigación. Se argumentará el **tipo de investigación** escogido, la **herramienta de recolección de información** (Entrevista guiada o por pautas). Se mencionará el **Sistema de Gestión de Datos (SGD)**. Para finalmente obtener el **Universo y Muestra** de Estudio.

1. Tipo de Investigación

La presente investigación utilizará la metodología del tipo **cuantitativo** en función de que observaremos y examinaremos datos de manera numérica, especialmente, en el campo de la estadística.

Entendiendo que trabajaremos analizando una Unidad, en particular, en cuanto a su funcionamiento y desempeño, los cuales son medibles.

Edelmira G. La Rosa (1995), dice que “para que exista Metodología Cuantitativa debe haber claridad entre los elementos de investigación desde

donde se inicia hasta donde termina, el abordaje de los datos es estático, se le asigna significado numérico.”⁴⁶

En el mismo sentido, lo que buscamos es crear un Modelo de Control de Gestión (CG) para la Unidad SIAC, del SENAMA Central, por lo tanto, necesitaremos medir el desempeño de las Funcionarias mediante estadísticas que graficarán de manera objetiva los resultados.

González, Casanova (1975), menciona que “la perspectiva y el énfasis Cuantitativo están relacionados con muchas otras características del investigador. En términos generales, puede decirse, que el análisis Cuantitativo, es típico sobre todo en la las ciencias sociales que trabajan con poblaciones, se liga al Empirismo y a la Ideología del proceso de las ciencias Sociales.”⁴⁷

En base a lo anterior, podemos asumir que el enfoque que tendrá nuestro estudio, será de carácter **descriptivo**, o sea, “el propósito del investigador, es describir situaciones y eventos. Ésto, es decir, cómo es y cómo se manifiesta cada fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades

⁴⁶ Sampieri, R.H. (2010) Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.

⁴⁷ *Ibíd.*

importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986).”⁴⁸

En el mismo sentido, para complementar la idea precedente, tenemos que “La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.”⁴⁹

Con respecto a la investigación descriptiva en las Organizaciones, Sampieri, profundiza al expresar que “un investigador organizacional puede pretender describir varias empresas industriales en términos de su complejidad, tecnología, tamaño, centralización y capacidad de innovación. Entonces, las mide en dichas variables y así puede describirías en los términos deseados. A través de sus resultados, describirá qué tan automatizadas están las empresas medidas (tecnología), cuánta es la diferenciación horizontal (subdivisión de las tareas), vertical (número de niveles jerárquicos) y espacial (número de centros de trabajo y el número de metas presentes en las empresas, etc.); cuánta libertad en la toma de decisiones tienen los distintos niveles y cuántos tienen acceso a la toma de decisiones (centralización de las decisiones); y en qué medida pueden innovar o realizar cambios en los métodos de trabajo, maquinaria, etc., (capacidad de innovación). Sin embargo, el investigador no pretende analizar por medio de su estudio si las empresas con tecnología más

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ibid.

automatizada son aquellas que tienden a ser las más complejas (relacionar tecnología con complejidad), ni decimos si la capacidad de innovación es mayor en las empresas menos centralizadas (correlacionar capacidad de innovación con centralización).”⁵⁰

“La investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder (Dankhe, 1986).” ⁵¹

“La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito.”⁵²

2. Instrumentos Metodológicos

Las técnicas y estrategias a ser utilizadas en la presente investigación serán las siguientes: Recopilación de información desde el Sistema de Gestión de Datos (SGD), del SENAMA Central, de la Región Metropolitana, análisis de datos y entrevistas guiada o por pautas.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid.

Todas estas técnicas y estrategias de recolección de datos nos ayudarán a conseguir el logro de los Objetivos propuestos en este estudio.

Se hace pertinente complementar en términos teóricos los siguientes instrumentos: Sistema de Gestión de Datos (SGD) y Entrevistas guiadas o pautadas.

- **Sistema de Gestión de Datos (SGD)**

La Página Oficial del SENAMA, en su módulo OIRS, define al SGD “como una herramienta desarrollada para prestar apoyo a los Profesionales del SENAMA, en el registro y administración de la información de los instrumentos para la gestión de los procesos de las distintas líneas programáticas de la Institución.”⁵³

El SGD, administra las bases de datos para los distintos Módulos que lo componen, las que pueden ser accedidas por los Usuarios de todas las regiones del país, desde un computador conectado a Internet y desde cualquier navegador.

⁵³ www.senama.cl

Complementaré diciendo en palabras más sencillas, que el SGD, es el software que usa la Unidad SIAC para llevar un registro de las Acciones para cada caso que allí se suscite.

Ésto, será de gran ayuda para verificar y analizar cómo se están realizando las tareas de las/os Funcionarias/os de la Unidad, dónde se encuentran los errores más frecuentes de la misma, el apego al Manual de Procedimiento de la Unidad, etc.

- **Entrevista guiada o por pautas**

Hemos optado para desarrollar esta investigación la siguiente herramienta metodológica: entrevistas guiada o por pautas.

Que en términos generales, “son aquellas, algo más formalizadas, que se guían por una lista de puntos de interés que se van explorando en el curso de la entrevista. Los temas deben guardar una cierta relación entre sí. El entrevistador, en este caso, hace muy pocas preguntas directas, y deja hablar al entrevistado siempre que vaya tocando alguno de los temas señalados en la pauta o guía.”⁵⁴

⁵⁴ Documento en línea: Sabino Carlos, (1992). El proceso de investigación.

Para el propósito de esta investigación será necesario aplicar esta herramienta metodológica a las Funcionarias para de esta manera, saber más acerca de sus labores en la realidad y así, poder concretar un Modelo de Control de Gestión que sea un aporte real a la Unidad SIAC, del SENAMA Central, de la Región Metropolitana.

En nuestro caso se van a entrevistar a los siguientes Funcionarios/as de la Unidad SIAC del SENAMA Central, de la Región Metropolitana.

1) A la Encargada de Control y Calidad de la Unidad SIAC, que tiene a su cargo las siguientes **Funciones**:

- Supervisar el seguimiento de casos sociales atendidos en el SIAC.
- Diseñar y difundir Metodologías y Protocolos de Atención de Público a los Analistas de Atenciones Regionales y Central.
- Ser enlace con el Consejo para la Transparencia.
- Gestionar las Solicitudes de información pública.
- Elaborar Informes de la Unidad correspondientes a materias de la Ley N° 20.285; gestión de solicitud y otros que solicite el Jefe de Unidad.
- Proveer de información cuantitativa y cualitativa respecto de la gestión de la Unidad a los Clientes internos.
- Administrar el Módulo SIAC del Sistema de Gestión de Datos (SGD).

- Proponer al Jefe de Unidad, mejoras a los Protocolos de Atención de Público.
- Mantener informado al Jefe de Unidad, sobre los resultados de la Coordinación Técnica y Supervisión a espacios de atención.
- Asesorar y apoyar técnicamente a los Profesionales contra el maltrato y atención ciudadana y asistentes telefónicos en materias sobre la Ley de Transparencia y el módulo SIAC del SGD.
- Colaborar a la Jefatura de la en la gestión de clientes internos.
- Coordinación de Jornada Capacitación.
- Preparación y exposición del análisis crítico de cada una de las Regiones y entrega de herramientas para el registro de antecedentes y atención ciudadana.

2) A la Asistente telefónica de la Unidad SIAC del SENAMA Central, que tiene a su cargo las siguientes **Funciones**:

- Recepción, conocimiento de solicitud, evaluar, contener (si corresponde) otorgar información u orientación vía telefónica o escrita al requerimiento del Usuario.
- Registrar en forma inmediata la atención telefónica en el módulo SIAC del SGD.

- Derivar casos sociales recepcionados telefónicamente a los Profesionales contra el maltrato y de atención de público de la Región correspondiente.
 - Realizar consultas y/o derivaciones al interior de SENAMA o a Instituciones Regionales y/o Locales en pos de otorgar respuestas a solicitudes ciudadanas.
 - Registrar en forma inmediata las respuestas otorgadas a las atenciones telefónicas en el módulo SIAC del SGD.
 - Realizar otras tareas que el Jefe de Unidad pudiera asignarle o le solicitara. Como ejemplo de esto, es realizar charlas sobre Nuevos Roles en la Jubilación y Envejecimiento Activo a Instituciones que lo requieran.
 - Participar en la Red nacional de fonos consultas.
- 3) A la Asistente Telefónica de la Unidad SIAC del SENAMA Central, que tiene a su cargo la siguiente **Función**: Atención telefónica en la OIRS del SENAMA Central.

A continuación, se detallan las **Preguntas** de la **Entrevista**:

- a) ¿Cómo ve afectado su rendimiento cuando se aplican las herramientas de Control que posee la Unidad SIAC?
- b) ¿Qué opina de los mecanismos de Control existentes en su Unidad?

- c) ¿Considera que sus acciones son coherentes con el Manual de Procedimiento y el Protocolo de Atención de la SIAC?
- d) ¿Considera que, a mayor control, mayor serán el cumplimiento de los Objetivos e Indicadores del SENAMA?

3. Universo de la Investigación

Entendiendo que el universo, “es un conjunto de unidades o fuentes de datos que es preciso reducir a proporciones manejables para poder explorarlo.”⁵⁵

En este caso, nuestro universo será el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) Central, de la Región Metropolitana.

4. Selección de la Muestra

Por su parte, una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo.

Por lo tanto, nuestra muestra será una Unidad de esta Institución Pública, es decir, el Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC).

⁵⁵ Carlos Sabino. Capítulo 7 El muestreo. Sub capítulo 7.1 La investigación en concreto.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo final, pasaremos al desarrollo y cumplimiento de nuestros objetivos específicos, para poder determinar, si se cumple nuestra hipótesis y si logramos dar respuesta a nuestra pregunta de Investigación.

1. Objetivo Específico N° 1

“Crear una herramienta matemática que nos permita medir de forma efectiva y eficiente a las Funcionarias del SIAC, del SENAMA Central, de la Región Metropolitana”.

Para comenzar a cumplir los **objetivos específicos** propuestos en esta investigación, creamos una herramienta matemática con un enfoque estadístico, es decir, una **formula**, nos permitirá verificar en **qué medida los indicadores, plazos procedimentales** y, en algunos casos, **plazos legales**, se están cumpliendo.

En este punto, se me hace pertinente profundizar de manera concisa lo anterior, para luego ir de lleno a la presentación de la herramienta creada y su argumentación.

El SENAMA, en la actualidad, se encuentra constituido por un Equipo Profesional en el nivel Central, que está conformado por Asistentes Sociales y Gerontólogas Sociales, quienes responden mediante los dispositivos de atención del SIAC, a los requerimientos de la Ciudadanía y de los Adultos Mayores, en especial.

Las Normas por las que se rige esta Unidad, es el Decreto Supremo N° 680, del 21 de Septiembre de 1990, del Ministerio del Interior, publicado en el Diario Oficial, el 16 de Octubre del mismo año.

En el mismo sentido, los plazos de respuesta a las Solicitudes que está sujeta la Unidad, se encuentran contenidas en las Leyes N° 19.880 (Ley de Bases de procedimientos Administrativos) y N° 20.285 (Acceso a la Información Pública).

Para lo anterior, la Unidad de Control Gestión del SENAMA, ha establecido **Indicadores** para conocer la **eficiencia** de las atenciones a las Solicitudes realizada por la Unidad SIAC y el cumplimiento de las Leyes anteriormente mencionadas. En base a ésto, se ha levantado una **propuesta de Control de Gestión interna** para la Unidad, con el fin de potenciar la labor realizada y cumplir con los lineamientos legales a los cuales, se encuentran sujetos los Servicios Públicos, en general.

A continuación, se presenta la **herramienta estadística** escogida para realizar el Control antes mencionado, el análisis de los resultados y las propuestas de mejora para fortalecer el Control realizado por la propia Unidad, de manera tal, de crear un **Sistema Continuo de Control Eficiente**, que permita a la Jefatura conocer los resultados reales obtenidos por su Unidad.

Fórmula estadística propuesta para realizar el Control

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente, cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, cuando no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza, que equivale a 1,96 (como más usual), o en relación al 99% de confianza, que equivale a 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente, cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Para la aplicación de la herramienta estadística consideramos los meses de **Enero hasta Septiembre del año 2012**, ya que la Unidad SIAC, aún no contaba con un Sistema de Control de Gestión propio.

El **total** de casos que llegaron a la Unidad en esos meses fue de **7.145** casos, lo que para un Funcionario encargado del Control, sería una inversión de tiempo importante.

Producto de lo anterior, consideramos pertinente reducir este costo de tiempo y utilizar la teoría de muestras representativas con márgenes de error aceptables, las cuales, generalmente, son muy mínimas.

El **resultado** de la formula aplica fue de **261** casos para análisis.

Lo anterior, se estableció bajo los siguientes **criterios**:

Total casos desde Enero a Septiembre = 7.145 (Total de la población)

Nivel de Confianza = 90%

Margen de Error = 5%

Desviación Estándar = 0,5

En conclusión, con un **90% de confiabilidad** del estudio y con un **margen de error del 5%**, la **muestra** adecuada para llevar a cabo un Control de Gestión, es la revisión de **261** casos sobre 7.145 (total de la población).

Cabe señalar que la **muestra** será variable en relación al porcentaje de confiabilidad y margen de error con el que se quiera trabajar, así como, también, el total del universo de estudio.

2. Objetivo Específico N° 2

“Definir los tiempos de aplicación del Modelo de Control, de manera que permita evaluar y comparar las Actividades del SIAC, del SENAMA Central de la Región Metropolitana, en un periodo de tiempo determinado (Cómo y Cuándo)”.

Se ha considerado pertinente aconsejar la aplicación de este **Modelo de Control de Gestión** de forma **trimestral**.

Lo anterior, se justifica en el hecho de que la Unidad en estudio, realiza Informes Estadísticos Trimestrales por lo que, el Modelo propuesto en esta investigación y sus resultados se verán justificados a su vez, por los Informes que emanen de la Unidad.

Además, se considera que es un lapso de tiempo sensato para controlar y corregir, sumado a la retroalimentación que se producirá entre el Modelo propuesto y los Informes Estadísticos.

Con respecto al **cómo llevarlo a cabo** tenemos que: en primer lugar, se deberá levantar un Informe Oficial con el resultado del muestreo; posteriormente realizar un análisis según categoría y según Encargada de atención, para luego ser enviado a la Jefatura de la Unidad SIAC. Finalmente, dicha Jefatura deberá informar a las Funcionarias que presenten problemas, las características de los mismos y cómo mitigarlos, de manera que se produzca *feedback* o retroalimentación entre la Jefatura y sus Funcionarias/os.

3. Objetivo Específico N° 3

- *“Diseñar un instrumento de recolección de Información para la Unidad SIAC del SENAMA Central, de la Región Metropolitana”.*

A continuación, se presenta un **instrumento de recolección de información**, que será la **entrevista**.

El diseño de ésta tiene por objetivo entrevistar a las Funcionarias de la Unidad SIAC, del SENAMA Central, de la Región Metropolitana, lo cual nos permitirá

complementar nuestra hipótesis de investigación acerca del Control de Gestión en las Organizaciones, y también, conocer la brecha entre la realidad y lo que se estipula en los Manuales de Procedimientos o Documentos Oficiales de las Organizaciones.

Finalmente, los resultados de esta entrevista, podrán observarse en el Anexo de la presente investigación.

4. Objetivo Especifico N° 4

“Constatar que la herramienta matemática creada entrega información valiosa y precisa a la Unidad SIAC del SENAMA Central, de la Región Metropolitana”.

Para el cumplimiento de este objetivo específico, es necesario, analizar los **261** casos y **observar** mediante el **Sistema de Gestión de Datos (SGD)** del SENAMA los **Problemas** en que más incurren las Encargadas de la atención, a fin de crear **Categorías** según casos y según encargada del mismo.

El análisis mediante cuadros y gráficos, nos permitirán constatar si la herramienta aplicada, nos entrega información valiosa y precisa para, posteriormente, aplicar acciones correctivas, si es del caso.

4.1. Análisis de Resultados

Con la ayuda del software Microsoft Excel, hemos podido tomar **261** casos de los **7.145** de manera aleatoria.

A continuación, se observa el recuadro con el número o código de los casos contenidos en el SGD, a los cuales puede acceder desde internet cualquier persona que así lo desee.

Todos estos casos fueron detenidamente analizados mediante las acciones que en este sistema específico del Servicio (SGD) quedan registradas.

Los números o códigos en **rojo**, presentan uno o más **Problemas**, en cambio los números o códigos en **azul**, nos indican que los casos, han sido resueltos apegados al Protocolo de Atención, Manual de Procedimiento y Estatuto Administrativo.

Muestra

Tabla N° 1

*Número o Código de los Casos obtenidos del Sistema de Gestión de Datos
(SGD)*

9708	10290	11720	10525	11199	11511	8670	10903
11726	8094	13273	11148	7343	13725	14309	12353
9471	8107	9021	13743	9244	13746	7346	8557
7617	7175	13524	10021	11667	13583	13239	7711
7194	7177	9928	12111	12726	9923	10275	13285
11192	7339	13047	12282	12792	12270	7783	11369
7400	11878	12661	10008	11094	14246	9416	10204
11962	7672	13578	8649	8222	11036	7598	10943
8294	11355	9201	12369	9743	11964	7920	9648
10109	9602	11262	11801	11393	9945	10280	10688
13791	12819	13162	7114	11861	10004	7794	10689
13505	8591	7314	9312	12144	10037	8344	10660
11870	8352	12635	12821	10811	10299	14197	9896
13226	8122	10658	8592	7199	10443	9713	14256
10096	12904	11319	11361	13454	8245	8076	10927
9524	9195	11239	10162	11244	10864	8668	7236
13276	10926	10461	14335	11462	8749	12013	9933
7255	12149	8307	9664	7787	7398	7141	14007
7471	12720	7327	9069	8580	14005	11618	13172
12067	13717	10950	9665	11262	8956	9046	11871
12965	9723	9846	12801	11266	8684	9822	7501
8859	13169	8110	8100	11311	10545	9532	10577
8624	13809	12592	10885	10463	8969	9901	12557
10002	10176	10242	11687	11656	9464	12099	13892
11211	13961	8887	12546	12493	9634	11154	12275
10273	7274	8964	13007	9005	8786	12385	12468
9155	9942	9592	12017	8994	8789	12068	12469
9852	10182	9922	10409	11097	12738	11884	13365
7678	13080	13281	8102	7195	9265	7874	12397
10918	9079	10501	13606	8641	13278	13961	12963
10923	12797	13166	11264	8444	10716	7237	13444
13395	7963	10435	13848	13040	13865	8999	
13918	10206	10749	9537	9488	10346	12416	

4.2. Análisis por Casos

A continuación, se muestra **categorizado** en un recuadro los **tipos de errores** en los que más incurren las Funcionarias, como son: **Seguimiento del Caso, Derivación, Respuesta** -tiene relación con los plazos establecidos-, **Categorización, Sin acción** y **Otros**.

La última Categoría corresponde a casos que contenían un solo error, que no se podían categorizar en ninguna de las antes mencionadas y para efectos de un análisis más sencillo de leer, se unificaron en una sola Categoría llamada “**otros**”, los cuales pasamos a mencionar para su conocimiento: *No se realiza visita domiciliaria, sin activación de la Red Social, no corresponde derivación y no se verifica si es Violencia Intra familiar (VIF)*.

De los **261** casos elegidos de forma aleatoria y representativa, **89** presentan **Problemas con la aplicación del Protocolo de Atención del SIAC**.

Cabe aclarar que seguidamente, se presenta la **cantidad total de Problemas de aplicación del Protocolo** mencionado en cada caso, pudiendo haber más de un error en un solo caso, por lo que el **total**, es decir, **99**, corresponde al **número de errores** encontrados en los **261** casos analizados

Tabla N° 2

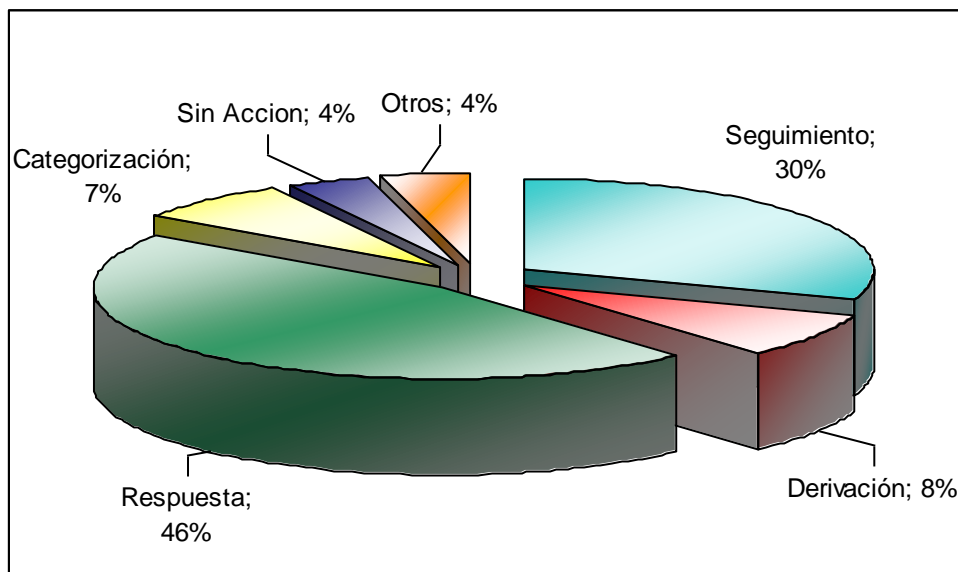
Número Total de Errores según Categorización

Seguimiento	Derivación	Respuesta	Categorización	Sin Acción	Otros	Total
30	8	46	7	4	4	99

Gráfico N° 1

Número Total de Errores según Categorización

(Distribución Porcentual)



Como podemos observar en el gráfico anterior, el error en el que más incurren las Funcionarias, es no cumplir con el marco legal que contempla los plazos de

respuesta, que representa un **46%**, seguido por el de **no realizar el seguimiento luego de la derivación**, que llega al **30%** de los casos analizados.

En el mismo sentido, los **Problemas de derivación (fuera de plazo)**, **categorización** y de los **casos que se encuentran sin acciones registradas cuando eran requeridas por la naturaleza de la Solicitud**, son categorías con porcentajes más bajos, pero que no dejan de ser menos importantes, ya que, **son pasos contenidos en el Protocolo**, que podrían afectar la correcta conducción de la Solicitud ingresada.

4.3. Análisis según Responsable

A continuación, mostramos una Tabla con los **89** casos con **Problemas** en el **cumplimiento del Protocolo de Atención** del SIAC, desagregado por el **Responsable del caso**, a los cuales, se les ha asignado una letra correlativa, para fines de la presente investigación, dejando en claro, que cuando la herramienta estadística–matemática se aplica, el Sistema indica el nombre del **Responsable** y la cantidad de casos que se presentan con dificultades:

Tabla Nº 3

Número de Casos con Problemas según Responsables
y Distribución Porcentual

Responsables	Nº de Casos	%
A	12	13
B	11	12
C	10	11
CH	8	9
D	6	7
E	5	6
F	4	4
G	3	3
H	2	2
I	2	2
J	2	2
K	2	2
L	2	2
LL	2	2
M	2	2
N	2	2
Ñ	2	2
O	1	1
P	1	1
Q	1	1
R	1	1
RR	1	1
S	1	1
T	1	1
U	1	1
V	1	1
W	1	1
Y	1	1
Z	1	1
Total	89	100

CONCLUSIONES

Producto de la presente investigación, se puede concluir que un Administrador Público debe utilizar todas las herramientas entregadas en su etapa de formación, en función de su labor dentro del Aparato Público.

En este caso, se ha propuesto **una fórmula estadística como herramienta matemática**, que nos permitió verificar en qué medida se están cumpliendo los resultados dentro de la Unidad SIAC del SENAMA Central, de la Región Metropolitana. Lo anterior, basándonos en tres conceptos que por estos días parecieran ser regentes: Relevante, comprensible, verificable y accesible (costo).

En el mismo sentido, se propusieron “los tiempos” de aplicación de dicho Modelo de Control de Gestión (cómo y cuándo), estableciendo que, se debería aplicar de forma trimestral, para así, potenciarse con los informes estadísticos que emanan de la sub unidad SIAC. De esta manera, obtendremos coherencia con los resultados en los resultados que arroje la muestra, siempre con la mirada puesta en ir mejorando, de manera sistémica, los resultados y el logro de objetivos de dicha unidad.

Por otra parte, logramos hacer uso de nuestra herramienta metodológica creada, entrevistando a tres funcionarias de la sub unidad SIAC del Senama Central, de la Región Metropolitana. Los resultados obtenidos, los dejamos abiertos, para que el lector, saque sus propias conclusiones relativas a la presente investigación.

Finalmente, constatamos que la herramienta creada, entrega información valiosa y precisa. Lo anterior, se concretó mediante el análisis de datos y la categorización de los errores más frecuentes a los que incurren las funcionarias de la sub unidad. Los resultados obtenidos, arrojan información valiosa, que sin duda, permitiría tomar medidas correctivas para mejorar la calidad del servicio entregado por la sub unidad SIAC.

Podemos consolidar nuestra Hipótesis de Investigación, acerca de que un control constante y amigable, beneficia y acerca a ambas partes; por ejemplo, que un Funcionario conozca su debilidad en la aplicación del Protocolo de Atención. Si la Jefatura, toma medidas correctivas, en su punto de vista positivo, sin duda, debería mejorar de forma paulatina la labor de este funcionario en el ámbito de la aplicación del Protocolo de Atención.

De igual forma, podemos concluir, que, con todo lo anterior, sí damos respuesta a nuestra pregunta de investigación, ya que, se infiere, que al

implementar un Sistema de Control de Gestión para la sub unidad SIAC, conoceremos las debilidades y fortalezas del mismo, y en **qué medida se cumplen los objetivos** de la sub unidad y del Servicio en general.

Por otra parte, uno de los fines que tuvo este trabajo fue proponer y dar a conocer la amalgama de posibilidades que nos da la estadística y la matemática para la ejecución de esta labor, la innovación, la creatividad y la proactividad al momento de diseñar, siempre teniendo en cuenta, que trabajamos en función de mejorar el servicio para la Ciudadanía, en este caso, en particular, para los Adultos Mayores.

El tener un Control de Gestión propio en cada subunidad, permite conocer a los que brindan la noble labor de escuchar y ayudar, sus fortalezas y sus debilidades, con la única finalidad de mejorar y avanzar hacia mejores interrelaciones con sus Jefaturas, creando el siempre enriquecedor *feedback o retroalimentación*.

Finalmente, concluiré diciendo, que Jefaturas más amigables y con prospectiva, en relación a los errores que dentro de su Unidad se suscitan, siempre será beneficioso para la Organización, en general; los Funcionarios, en general, conocen su actividad mejor que nadie, la Jefatura solo debe encausar con medidas correctivas de forma positiva, para ayudarlos a enriquecer sus

conocimientos y encausarlos hacia el logro de los Objetivos de la Organización, si se lograra encausar esta lógica en la cultura organizacional chilena, sin duda, tendremos un Aparato Público, más saludable.

BIBLIOGRAFÍA

1. Avgrafoff, B. (NN). *Sistema de Gestión de la producción. Proceso de Gestión de la producción*. Madrid: Ibérico Europa.
2. Carlos, S. (1992). *El proceso de investigación (Documento en línea)*. Obtenido de <http://paginas.ufm.edu/Sabino/PI.htm>.
3. Dirección, R. A. (s.f.). El Controlling Moderno. Bases del Management. *Alta Dirección*.
4. Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general*. S.I.: S.N.
5. Freije, A. y. (1993). Control de Gestión. *Alta dirección Pública*, 77.
6. García Echeverría, S. (1994). El Controlling moderno: Base del management. *Alta Dirección*, 77-98.
7. Gestión, Q. s. (s.f.). *Scribd*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/18823470/Que-son-los-Indicadores-de-Gestion>. Nota: No deja nombre ni año de publicación.
8. Hernández T, M. (NN). *Procedimiento de diagnóstico para el Control de Gestión*. NN: Tesis de Doctorado.
9. Hernández, R., Fernández, C., & L., B. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
10. Hugues, J. (1996). *Control de Gestión*. Documentos del DEADE.
11. Lorino, P. (1993). *El control de gestión estratégico. La gestión por actividades*. España: Alfaomega Marcombo.

12. Nogueira Rivera, D. (1997). *La gestión de producción en la Empresa de calzado textil-goma*. Cuba: Tesis de Maestría.
13. Rincón Bermúdez, R. D. (s.f.). Los indicadores de Gestión Organizacional. *Artículo, Una Guía para su definición*.
14. Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. En C. Sabino, *El muestreo* (pág. Capítulo 7). Caracas: Lumen.
15. Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*.
16. Segade, J. L. (2007). *Administración de Organizaciones*. Argentina: Macci.
17. SENAMA. (s.f.). *www.Senama.cl*. Obtenido de Senama: <http://www.senama.cl/>

ANEXO

A continuación, se anexan los resultados de las Entrevistas realizadas a las Funcionarias de la unidad SIAC, del SENAMA Central, de la Región Metropolitana.

Entrevista N° 1

Encargada de Control y Calidad de la Unidad SIAC del SENAMA

1. ¿Cómo ve afectado su rendimiento cuando se aplican las herramientas de Control que posee la Unidad SIAC?

R. El Sistema Integrado de Atención Ciudadana de SENAMA, es demasiado Básico, ya que no existe un seguimiento a los/las consultas, felicitaciones, sugerencias, servicios, trámites, etc.

Si bien, existe oportunidad en una respuesta dentro del marco de las Leyes N° 19.880 y 20.285, posterior a esta respuesta, no existe un seguimiento efectivo, con lo cual se logre retroalimentar al Servicio en lo que es calidad de la información.

No se sabe si realmente la respuesta entregada logra satisfacer al ciudadano/a, además, no se fomenta la participación ciudadana de ninguna manera, pues no existe mayor difusión de los Programas y Beneficios que otorga el Servicio a los Adultos Mayores, promoviendo sus derechos.

En gestión, existe un Registro a través de un Sistema Virtual, que no es el adecuado para extraer información real, ya que es un sistema que no cumple con los mecanismos de participación, ni certificación de calidad, no es efectivo que se guarde la información que escribe el Ciudadano/a al momento de realizar su requerimiento.

2. ¿Qué opina de los mecanismos de Control existentes en su Unidad?

R. No existe un control que respalde, efectivamente, datos importantes.

3. ¿Considera que sus acciones son coherentes con el Manual de Procedimiento y el Protocolo de Atención de la SIAC?

R. A veces, los Manuales, se actualizan anualmente, pero no existe un Equipo que desarrolle o aporte nuevas ideas, al contrario, todo se centra

en un puro Funcionario, lo que es muy agotador, pues cada documento tiene más de 100 hojas.

4. ¿Considera que, a mayor control, mayor serán el cumplimiento de los Objetivos e Indicadores del SENAMA?

R. En el SENAMA, faltan Funcionarios interesados o con conocimiento a lo que se refiere el SIAC, para retroalimentar al Servicio a través de Informes que den cumplimiento a los Compromisos Institucionales adquiridos a través de otros Servicios Públicos.

Entrevista N° 2

Asistente telefónica de la Unidad SIAC del SENAMA

1. ¿Cómo ve afectado su rendimiento cuando se aplican las herramientas de Control que posee la Unidad SIAC?

R. No se ve afectado mi rendimiento, pues si hay algún error se puede solucionar de inmediato, por lo tanto, las herramientas de control solo ayudan a detectar problemas y mejorar el sistema.

2. ¿Qué opina de los mecanismos de Control existentes en su Unidad?

R. Me parecen adecuados para el trabajo que realizamos, pues los casos que atendemos están en constante cambio y debemos estar revisando constantemente estos mecanismos de control.

3. ¿Considera que sus acciones son coherentes con el Manual de Procedimiento y el Protocolo de Atención de la SIAC?

R. Si, en general son coherentes con el Manual de Procedimientos y el Protocolo de Atención, pero por el tiempo que llevo en este trabajo, éste

debe ir adaptándose día a día de acuerdo a los requerimientos de los Usuarios. Pero, en todo caso, es muy importante contar un marco referencial de respuestas.

4. ¿Considera que, a mayor control, mayor serán el cumplimiento de los Objetivos e Indicadores del SENAMA?

R. Sin duda, que los controles ayudan a tener distintas visiones del trabajo del día a día, ya que uno, está tan involucrada con los Adultos Mayores o sus parientes, que puede ser poco imparcial en algunos momentos, y al estar siendo revisada por otros Profesionales, las respuestas, ayudan a entregar un mejor servicio. Creo, que los controles, ayudan con el cumplimiento de los Objetivos del Fono Mayor, pero, es necesario, estar en constante revisión, por los cambios de consultas que se producen día a día.

Entrevista N° 3

Asistente telefónica de la OIRS del SENAMA Central

1. **¿Cómo ve afectado su rendimiento cuando se aplican las herramientas de Control que posee la Unidad SIAC?**

R. Se ve afectado, ya que las herramientas de Control son muy generales, y no tienen las herramientas necesarias para controlar las necesidades de cada caso y, por ende, hay cosas fundamentales que se escapan del control.

2. **¿Qué opina de los mecanismos de Control existentes en su Unidad?**

R. Falta un mecanismo que sea efectivo, pues los existentes, lamentablemente, solo sirven de control eficaz, ya que la información que se obtiene es muy general y, por ende, hay información que no se considera en los mecanismos de control.

3. **¿Considera que sus acciones son coherentes con el Manual de Procedimiento y el Protocolo de Atención de la SIAC?**

R. Las acciones son coherente en cierto aspecto, pero el Protocolo, se debe de actualizar constantemente, pues de lo contrario, quedara obsoleto.

4. ¿Considera que, a mayor control, mayor serán el cumplimiento de los Objetivos e Indicadores del SENAMA?

R. Yo, considero que no es fundamental un mayor control para cumplir con las Metas e Indicadores del SENAMA, ya que si el control, es el adecuado y eficiente, no se necesitaría un control mayor.

Ahora bien, si existiera dicho control, sería preciso saber en qué parámetros nos basaríamos para poder tener la información necesaria, la cual permitiría al SENAMA, tener mayor conocimiento de las necesidades de los Usuarios, es decir, **Adultos Mayores**.