

Los Tableros de Control y su Importancia en el Desarrollo de las Organizaciones

C.P. Sandra Milena Pérez Betancur

Contadora Pública, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid,
Directora Ejecutiva del Grupo de Investigación
Nueva Nación GIC-NN, asesora de empresas.

RESUMEN

Los cambios en la forma de dirigir las organizaciones requieren mentes y empresas dinámicas. La capacidad de una organización de afrontar situaciones complejas depende, en buena medida, de la formación de capital intelectual, del fortalecimiento de las relaciones con los clientes y del mejoramiento de los sistemas de información.

Los resultados de la empresa se miden, generalmente, en términos monetarios, y los informes para los directivos se basan en cuentas de resultados, donde lo único que interesa es la utilidad o rentabilidad obtenida en el período. La nueva realidad exige cambios en la concepción de la información con destino a los diversos usuarios de las organizaciones.

Los tableros de control contribuyen a crear equilibrio entre la información de tipos cualitativo y cuantitativo, monetario y no monetario, mediante la construcción de los indicadores clave, que posibiliten un cambio del control financiero al control integral y de concepciones simplistas a visiones más estructuradas y multidimensionales de la realidad empresarial.

PALABRAS CLAVE: gestión, tablero de control, medición, dimensión, indicador, variable.

Los Tableros de Control y su Importancia en el Desarrollo de las Organizaciones

1. Elementos conceptuales para la construcción del tablero de control

1.1. En torno al concepto de gestión

El concepto de gestión evoluciona y se consolida a partir de las nuevas concepciones administrativas, las tendencias mundiales de la información y la transformación de la sociedad. El medio competitivo exige a las instituciones información oportuna, veraz, confiable, comprensible y útil para una adecuada toma de decisiones y, es aquí, donde la labor del nivel administrativo en el proceso integrado de gestión, cumple con su función esencial.

La forma de administrar hoy es muy distinta a la del pasado y ni que decir de cómo será en el futuro. Los actuales administradores y gerentes de empresas reclaman por la falta de instrumentos que les permitan maniobrar y predecir la situación de sus empresas, en un mundo tan complejo y cambiante como el nuestro. Como plantea Eli Goldratt¹ :

... la mayoría de los directivos saben que la manera de llevar un negocio en el futuro será probablemente bastante diferente de cómo ha sido en el pasado. También saben que la finalidad de su empresa no es ahorrar dinero sino hacer dinero. Para hacer dinero se han dado cuenta de que deben administrar de manera que satisfagan a los clientes y a sus empleados. Pero los directivos todavía no saben es que no importa cuales sean las circunstancias, ahora existe una manera de conseguir esos objetivos.

Los adelantos tecnológicos e informáticos con relación a la aplicación de sistemas expertos, empresas virtuales y el diseño de bases de datos cada más eficaces

1. GOLDRATT, Eli. Concentrarse en las restricciones, no en los costos. En: Repensando el futuro. Editorial norma, Santafé de Bogotá, 1997, p.145.

predicen la evolución a pasos agigantados del modelo de gestión y control que hoy se utiliza, orientando toda esta tecnología al servicio de los sistemas organizacionales como dinamizadores de los sistemas contables.

El concepto de gestión es considerado, desde distintos puntos de vista, y varía en su concepción de acuerdo a los elementos que se privilegien. Para Guillermo Martínez “la gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican el establecimiento de objetivos y metas y la evaluación de su cumplimiento y del desempeño institucional, así como el desarrollo de una filosofía de operación que garantice la supervivencia de la organización en el sistema social correspondiente”².

Desde el punto de vista administrativo este proceso se relaciona con la gestión, como lo enuncia Martínez Fajardo: “El sistema de administración, gestión o gerencia es el conjunto de conceptos y técnicas aplicables a la dirección eficaz de una organización específica, donde la función esencial del sistema administrativo o de gestión consiste en integrar los elementos básicos de las organizaciones con la finalidad de conducir eficazmente su producción, de proyectar y lograr eficacia en sus resultados”³. Según Blanco Illescas “la gestión de toda institución consiste finalmente en realizar cosas por un grupo de hombres, con objeto de obtener ciertos resultados, de la manera más eficaz y económica posible”⁴.

Los directivos han utilizado la evaluación de su gestión para restablecer la confianza y mostrar avances en el cumplimiento de informes de presupuestos, limitando su complejo campo de acción a simples tareas y distribución funciones, por esto, es esencial comprender que la gestión como sistema administrativo está enmarcada en todos los procesos organizacionales, liderando la implementación de los objetivos, la evaluación de los resultados obtenidos, los procesos de retroalimentación e impactos sociales de la labor realizada.

El sistema de gestión en la organización consta de cuatro subsistemas que le permiten actuar de manera más eficiente. Según Rafael Suárez E. “la gestión del

-
2. MARTINEZ L., Guillermo Hernán. Control global de gestión. Biblioteca jurídica Dike, Medellín, 1999, p. 13.
 3. MARTINEZ F., Carlos. Organización y gestión de empresas. Universidad Nacional de Colombia, Santafé de Bogota, 1995, p. 57-58.
 4. BLANCO I., Francisco. El control integrado de gestión. Limusa, México D.F., 1997, p. 24.

personal es la parte de la administración que se encarga de la vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano, a través del cumplimiento de sus funciones básicas, planeación, organización, dirección y control, en búsqueda de la calidad de vida en el trabajo”⁵; para Prada Bernal⁶ “la gestión financiera y contable tiene como objetivo esencial proporcionar al administrador información que le permita maximizar el valor de la entidad, por medio del conocimiento contable, para permitir, a su vez, controlar fácilmente las desviaciones financieras”; para Camargo “la gestión de producción consiste en el proceso continuo y dinámico de la toma de decisiones, acerca del conjunto de operaciones que se ejecutan en la organización para lograr satisfacer algunas necesidades, ... mediante la fabricación de un producto o la prestación de un servicio”⁷; por último, para Martínez F. “la gestión de mercadeo es el proceso gerencial que tiene por finalidad satisfacer y estimular la demanda actual y potencial a partir de las preferencias del consumidor”⁸.

La gestión explicada a partir de los diferentes subsistemas, permite un conocimiento más amplio de los elementos a controlar, asegura la obtención de recursos y la efectividad en el empleo de los mismos. Para ello es necesario implementar un sistema de control de gestión que permita evaluar si los componentes y elementos que lo integran operan de manera tal que contribuyan a alcanzar los resultados propuestos, medir el nivel de cumplimiento de objetivos y metas, evaluar la eficiencia de las actividades realizadas, todo ello basado en las directrices fijadas por una adecuada planeación estratégica.

La función del control es considerada en las cuatro funciones siguientes por Blanco Illescas⁹:

1. Planeación o fijación de estándares de actuación satisfactoria.

-
5. SUÁREZ E., Rafael O. Gestión de personal En: Organización y gestión de empresas. Universidad Nacional de Colombia, Santa Fe de Bogotá, 1995, p. 177.
 6. PRADA B., Luis M. Gestión financiera y contable En: Organización y gestión de empresas. Universidad Nacional de Colombia, Santa Fe de Bogotá, 1995, p. 215-216.
 7. CAMARGO, Arturo. Gestión de producción En: Organización y gestión de empresas. Universidad Nacional de Colombia, Santa Fe de Bogotá, 1995, p. 271-272.
 8. MARTÍNEZ F., Carlos. Gestión de mercadeo En: Organización y gestión de empresas. Universidad Nacional de Colombia, Santa Fe de Bogotá, 1995, p. 307.
 9. BLANCO I., Francisco. El control integrado de gestión. Limusa, México D.F., 1997, p. 61.

2. Comparación o comprobación de los resultados reales frente a los estándares.
3. Toma de una decisión correctora cuando los resultados reales no satisfacen los estándares.
4. Realización de la acción correctora.

Para dar cumplimiento a las funciones de control y lograr un adecuado control de gestión, es necesario implementar instrumentos de control que permitan ser utilizados frente a los cambios en el entorno organizacional, controlar en situaciones de incertidumbre y que correspondan a la realidad y necesidades de la empresa. La crisis en las distintas instituciones es provocada por la inadecuada selección y combinación de los instrumentos de control que en su mayoría no son acordes con los elementos a controlar.

1.2. El proceso de medición

Para que un proceso de medición sea efectivo en una organización debe ser viable, sencillo, útil y cumplir con los objetivos propuestos, adicionalmente, desarrollarse en las áreas requeridas y en el tiempo adecuado e, igualmente, contribuir al mejoramiento de todos los sistemas de la organización.

Según Deming¹⁰ uno de los pilares de la gestión de calidad es la medición; si no se recogen datos no puede medirse un proceso. La medición entendida desde la alta gerencia significa algo más que recoger datos, representar la realidad y debe apuntar a permitir un adecuado sistema para la toma de decisiones que permita concatenar, confirmar o replantear la estrategia trazada en la organización.

Las organizaciones deben cambiar su paradigma con relación a la medición, evaluación y control, tradicionalmente limitado a concebirlas en función de agentes de fiscalización y penalización; es necesario asumir un concepto más amplio del proceso de medición, para que dé la posibilidad de corregir y mejorar los procesos que presentan falencias. En esta perspectiva, debe buscar que el análisis de las mediciones tienda a identificar posibilidades de mejorar y no a establecer culpables.

10. RINCÓN B. Rafael D. Los indicadores de gestión organizacional: Una guía para su definición. *En: Revista Universidad EAFIT. Universidad EAFIT No. 111, Medellín, julio-septiembre de 1998, p.46-56.*

Una buena medición debe ser pertinente (las mediciones que se hagan, deben ser tomadas en cuenta), clara (las mediciones deben reflejar la magnitud del hecho que se quiere analizar o controlar), oportuna (que la información procesada se tenga cuando se necesite), confiable (se refiere a la calidad de las fuentes de información y a la certeza de no ser un hecho aislado fuera de contexto) y económica (se refiere a los gastos de la medición, debe permitir gran beneficio, a unos costos dados).

En relación con los objetos a medir se hace referencia a todas las tareas, actividades, procesos y áreas de la organización sobre las cuales se quiera tener un mayor control, ya sea porque son áreas clave donde se debe potencializar las fortalezas o de alto riesgo en las que se pretenda mejorar para lograr el bienestar institucional.

El agente que mide es la persona interesada en que el proceso de mejoramiento se lleve a cabo. Las mediciones pueden estar a cargo de los jefes de área, quienes por disposición de la administración pretenden generar valor en sus procesos. En cuanto al objetivo de la medición, las medidas permiten desarrollar sentimientos de logro y conocimiento, estimulan al individuo a realizar esfuerzos adicionales para que la gerencia de la entidad encamine, de manera adecuada, todo el proceso de administración y control. Las medidas permiten mostrar un panorama más real y oportuno de las actividades, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales y, por ende, a la sostenibilidad.

El éxito en la implementación de un proceso de medición radica en la facilidad, flexibilidad y claridad con la que este se desarrolle, en el efectivo control de las variables y el adecuado mantenimiento de los indicadores, lo cual implica utilizar adecuadamente los resultados de la medición, para redireccionar o mejorar los procesos evaluados.

1.3. Concepto de indicador

Los indicadores de gestión son medidas de la situación o condición de una tarea, área, proceso o dimensión en un momento determinado, cuya magnitud al ser comparada con un valor de referencia, señala las tendencias de cambio o igualdad respecto a los objetivos y metas organizacionales, permitiendo tomar acciones correctivas o preventivas. Además, proporciona una "Relación entre las

variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado”¹¹.

Una adecuada construcción de indicadores, igualmente permite analizar si se está administrando bien la entidad en relación con el uso adecuado de los recursos y los resultados obtenidos (eficiencia), el cumplimiento de actividades propuestas (eficacia), la satisfacción del cliente (calidad), el adecuado manejo de los costos (economía) y la manera como se distribuyen los beneficios generados entre los diversos agentes (equidad).

El objetivo de los indicadores de gestión es crear un sistema de información que le permita a la organización en todas sus dimensiones evaluar, controlar y realizar seguimiento a los resultados de todas las variables involucradas, permitiendo una visión integral del comportamiento de la organización en el presente y en el futuro.

Para cumplir con su objetivo, la construcción de los indicadores debe contar con los siguientes elementos:

- **Denominación del indicador:** Por medio de una expresión matemática se cuantifica el estado de la característica o hecho que se quiere controlar.
- **Propósito de un indicador:** Se debe expresar lo que se pretende con el indicador.
- **Nivel de referencia de un indicador:** para que el indicador tenga validez debe existir un valor de referencia contra el cual contrastar el valor de un indicador.
- **Responsabilidad:** Determinar a quien le corresponde actuar frente a la información que está suministrando el indicador y sus posibles desviaciones respecto a las referencias escogidas.
- **Puntos de lectura:** Se refiere a los instrumentos y documentación que se tiene para garantizar la exactitud de los datos.
- **Periodicidad:** Corresponde a la frecuencia con la que debe determinarse el indicador.

11. BELTRAN J., Jesús M. Indicadores de gestión. 3R editores, Santafé de Bogotá, 1999, p. 35

s Una vez se determina qué indicadores me permiten medir cada una de las variables a controlar en la organización, se debe iniciar el proceso de construcción del tablero de control.

2. El tablero de control como instrumento de gestión

2.1. El tablero de control: una nueva forma de ver la organización

La información contable ha ido evolucionando en la medida que los procesos económicos y sociales lo han hecho. Los avances y desarrollos que ha sufrido la sociedad han cambiado la manera de obtener y analizar la información, cuestionando el papel de lo contable, por su poco contenido gerencial y relegándola a una simple información con fines tributarios e históricos. “De la información contable histórico-descriptiva se avanza hacia la información que contiene aspectos prospectivos, de la información de corte patrimonial se transita hacia la de tipo gerencial y de gestión integral, de la información sobre aspectos micro se avanza a lo macro.”¹²

La gestión moderna necesita de herramientas que posibiliten el proceso de toma de decisiones, sistemas contables que muestren la realidad organizacional y que, adicionalmente, permitan diagnosticar y modificar situaciones futuras. Los procesos contables se han anquilosado hasta presentar la información de manera repetitiva, acrítica, incoherente y descontextualizada, abocando a las entidades a procesos de reestructuración y liquidación donde los contadores son los primeros en auto-absolverse de sus culpas.

La información contable, hoy debe dar cuenta de todos los procesos organizacionales y para ello, los tableros de control cumplen un papel importante en cuanto se adaptan fácilmente a las necesidades de cada entidad.

El concepto de tablero de control se deriva de las corrientes internacionales en cuya denominación se conoce como “*Tableau de bord*”, en Francia; “*balanced scorecard*”, en Estados Unidos; cuadros de mando, en Europa y tableros de comando,

12. MACHADO R. Marco A. Tableros de control y contabilidad de gestión: monitoreo de los costos basados en actividades (abc). Tesis de grado. Especialización en gerencia estratégica de costos, Universidad central, Santafé de Bogotá, 2001, p. 21.

en Argentina, lo que traducido de manera literal, vendría a significar tablero de control o cuadro de indicadores.

El Tablero de Control nace en 1990 por la convicción de las empresas, de que la información financiera y contable que se obtenía no era una herramienta clave para la toma de decisiones gerenciales y, además, se estaba convirtiendo en un obstáculo para las organizaciones con relación a la creación del valor agregado.

2.2. Concepto de Tablero de control

Un tablero de control es un sistema que permite mostrar de manera simple e integral las principales dimensiones de una organización, con base, en un conjunto de indicadores que hacen posible orientar, informar, evaluar, analizar y monitorear su gestión y el desempeño.

Para definir el Tablero de Control, es necesario mencionar tres tendencias que serán enumeradas a continuación:

- Tendencia Clásica: "Un informe periódico y de síntesis dentro de la empresa, que utiliza gráficos y tabla para representar variaciones en indicadores, ratios y tendencias"¹³.
- Tendencia Técnica: Instrumento de control que permite identificar en qué momento la fluctuación de una característica determinada de calidad corresponde a un patrón inestable.
- Tendencia Administrativa: "Herramienta de control que contiene información precisa para la adecuada y oportuna guía de gestión"¹⁴.

Para Kaplan y Norton "El cuadro de mando integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores financieros de la actuación pasada, el cuadro de mando integral introduce los inductores de la actuación financiera futura"¹⁵. Es necesario considerar cuatro perspectivas analizadas por dichos autores, basados en una tendencia administrativa así:

13. GARCIA, Luis. El control de gestión. Editorial Index, España, 1.989.

14. BLANCO. op. cit. p. 69.

15. KAPLAN, Roberts S. y .NORTON, David. Cuadro de mando integral. Gestión 2000, Barcelona,1997.

- **Perspectiva financiera**, basada en el incremento de la utilidad, mejoramiento de costos, y de la productividad.
- **Perspectiva del cliente**, hace referencia a la satisfacción de las expectativas del cliente, implementando estrategias que posibiliten la consecución de clientes y el incremento de la participación en el mercado.
- **Perspectiva de procesos internos**, en ella se realizan todos los procesos que contribuyan al mejoramiento de las necesidades del cliente, como innovación de productos y servicio posventa.
- **Perspectiva del aprendizaje**, en esta perspectiva se identifican los parámetros que se consideran más importantes para el éxito competitivo, al igual que identifica la estructura que se debe implementar para crear y mejorar en el largo plazo.

El tablero de control, de acuerdo a la perspectiva anglosajona, es considerado como un sistema de gestión estratégico, por medio del cual se puede analizar y traducir la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos en indicadores estratégicos, planificar, establecer los objetivos, alinear las iniciativas estratégicas y aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

Los tableros de control deben poseer unas características relevantes que permiten que estos cumplan con el objetivo para el que fueron diseñados, las cuales son:¹⁶

- Canalizan la información gerencial en forma sistemática y con la periodicidad que el sistema organizacional requiera.
- Son un instrumento de control de gestión que recoge el comportamiento de ciertas variables, procesos críticos y entidades, según parámetros de relevancia.
- Permiten el seguimiento continuo de variables, procesos y áreas clave en el interior de la estructura organizativa y, a su vez, del desempeño institucional.
- Contienen conjuntamente estándares previstos en el comportamiento de una variable, un proceso o un área, y las tendencias que ellas presentan en el transcurso de diversos periodos.

16. ALARCÓN Q. Yenny E. Los tableros de control, en marco del sector público En: informe de gestión Nro.1. Contraloría Santa fe de Bogotá, Santa fe de Bogota, 1994. p.107.

- Se diseñan con base en las necesidades propias del área a evaluar y en relación directa con la empresa o sector en su conjunto.
- Recogen los resultados de la gestión de manera sintética en cada departamento, sus colaterales y la empresa.

3. Metodología para la elaboración del tablero de control

3.1. Referentes teóricos

La elaboración del tablero de control debe estar soportada en un sistema de información que garantice el éxito en su funcionamiento y análisis. La construcción del tablero de control debe atender a las necesidades de control de la organización, además, su formulación debe ser clara y sencilla. Alarcón y Lara¹⁷ definen seis etapas para su construcción:

Evaluación de los procesos. En la que se realiza un diagnóstico de los procesos organizacionales, de los insumos y factores utilizados en cada una de las etapas del proceso. Esta etapa tiene como propósito identificar las condiciones y elementos de los procesos, determinar las áreas potenciales de la organización y evaluar el cumplimiento de los parámetros establecidos para la ejecución de las actividades.

Definición de áreas de análisis. Estas se eligen de acuerdo a la estructura formalmente establecida por la organización, tales áreas pueden ser la financiera, técnica, comercial, administrativa, de producción y atención al usuario.

Determinar las variables relevantes. “Las variables críticas son aquellas características que intervienen o modifican el nivel de calidad de la actuación o decisión, por lo tanto estas explican el comportamiento del proceso, son el origen de los beneficios o costos socioeconómicos o generan las alteraciones y/o desviaciones del proceso”¹⁸. Una vez determinadas las variables, es necesario calificarlas y

17. ALARCÓN y LARA. op. cit., p.109-113.

18. Ibid., p. 113.

ponderarlas, para darle el porcentaje de importancia frente a otras variables de la misma área.

Establecer indicadores. Los indicadores servirán como medidas estratégicas para evaluar la gestión de un área, en particular, o de toda la empresa, en general. Aunque existen indicadores genéricos, la organización adopta los necesarios de acuerdo a sus áreas, para el control y la toma de medidas específicas.

Definición del formato del tablero de control. En esta etapa se procede a diseñar un formato propio de cada área, empresa o sector. Para esto es necesario tener en cuenta las necesidades individuales de la empresa.

Desarrollo total. Según los autores en referencia, "esta etapa corresponde al despliegue total de la herramienta, donde se recogen todas las experiencias y metodologías aplicadas. Esto implica la puesta en marcha de todos los elementos y procedimientos que garanticen los resultados esperados de mejoramiento y valor agregado para la organización".¹⁹

Para llevar a cabo este proceso se debe tener en cuenta los recursos que maneja la organización, con el fin de que estos sean la base del tablero de control.

3.2. Propuesta metodológica para la construcción del tablero de control

Los tableros de control permiten evaluar y hacer seguimiento de manera integral, a los aspectos más relevantes; para ello es necesario tener claro los recursos que circulan en la organización tales como:

1. Recursos financieros: Son todos bienes realizables como los activos y el capital.
2. Recursos físicos: Comprenden todos los activos de la organización.
3. Recursos humanos: Están conformados por el personal con el que cuenta la organización.
4. Recursos tecnológicos: Hacen referencia a las destrezas, métodos, conocimientos y herramientas que le permiten a la organización poner en marcha todo su potencial financiero y físico.

19. RODRÍGUEZ V. Gustavo. Balanced Scorecard. En: revista legis del contador No.1, Santa Fe de Bogotá, Enero-marzo, 2000.

Dividir la empresa por la complejidad que ésta representa, permite evaluar la organización por dimensiones, facilitando un análisis más integral. La evaluación por tareas, por áreas de responsabilidad y por procesos limitan y obstruyen la visión de la organización como un sistema que responde a una realidad cambiante.

Asumiendo la complejidad de la organización, ésta presenta siete dimensiones generales que responden a las diversas visiones que de estas se derivan. Ellas son la financiera, la comercial, la administrativa, la técnica, la social, la económica y la ambiental. A continuación las relacionamos:

- Dimensión financiera. En esta dimensión se analiza la estructura contable-financiera de la entidad.
- Dimensión comercial. Se evalúan los aspectos relacionados con la fuerza de ventas, la prestación de servicios, la relación empresa-usuarios y el mercadeo.
- Dimensión administrativa. Es donde se planea, coordina, ejecuta, y controla el manejo de los recursos.
- Dimensión técnica. Se realiza un análisis de calidad, cobertura de los servicios, reingeniería de procesos, investigación y desarrollo de sistemas.
- Dimensión social. Se refiere a la forma como se revierten los excedentes generados en la organización, a la comunidad.
- Dimensión económica. En esta se analiza la forma en que se dispone de los recursos para cumplir con los objetivos y metas de la empresa, la relación entre factores utilizados y los servicios prestados.
- Dimensión ambiental. Hace referencia al manejo de los desperdicios, su disposición final y la preservación del medio ambiente.

Una metodología debe partir de elementos generales y concretar los aspectos de medición tal como a continuación se sugiere:

1. Análisis de contexto, en el cual se debe hacer una evaluación del sector al que pertenece la organización, metas, resultados y perspectivas macroeconómicas, tendencias mundiales, procesos de globalización, competencia en el sector, nichos de mercado, alianzas estratégicas y figuras como la fusión, que puedan en algún momento poner en riesgo o en ventaja a la organización.

2. **Análisis FODA**, en ella se examinan y evalúan los aspectos positivos (fortalezas y las oportunidades) y los negativos (debilidades y amenazas) de la entidad, permitiendo determinar las áreas clave y críticas.

Para llevar a cabo este análisis se sugiere utilizar como herramienta la matriz de riesgo sugerida en la tabla 1, en la cual se hace seguimiento a los aspectos antes mencionados. Se debe tener en cuenta que en esta matriz se analizan con igual grado de importancia las fortalezas y las oportunidades, pues son ellas, las que generan ventajas comparativas a la organización.

Tabla 1. Matriz de riesgo

Aspectos Negativos	Debilidades	Amenazas
Tipos de Riesgo		
Financieros		
Administrativos		
Operativos		
Ambientales		

3. **Análisis y evaluación de los procesos y áreas**, lo que se realiza mediante un instrumento como la matriz de factor interno. Dicha matriz permite ponderar fortalezas y debilidades, teniendo como base la incidencia que tienen éstas en el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución; una vez ponderadas se asigna una calificación (Ej. calificará con 0 y 1 de acuerdo a la importancia en el desarrollo de la gestión, metas y objetivos), teniendo en cuenta la tabla 2.

Tabla 2. Calificación de factor interno

Debilidad importante	Calificación 1
Debilidad no importante	Calificación 0
Fortaleza no importante	Calificación 0
Fortaleza importante	Calificación 1

La matriz de factor interno tiene como objetivo, determinar, mediante el resultado de la ponderación, las variables a controlar y monitorear. La matriz consta de cuatro columnas, en las que se enuncian aspectos como las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, que son tomadas del análisis FODA o de la matriz de riesgos; la calificación es el valor que se le asigna a cada factor analizado; la ponderación es el porcentaje que se establece para cada factor de acuerdo con su importancia en el cumplimiento de los objetivos de cada dimensión. Como elemento de control se debe tener en cuenta que la sumatoria de la ponderación es 100 y el resultado es el producto de la calificación y la ponderación, según el modelo presentado en la tabla 3.

Tabla 3. Matriz de factor interno

Análisis Interno	Calificación	Ponderación	Resultado
Debilidad			
Fortalezas			
Oportunidad			
Amenazas			
TOTAL		100	

- Operacionalizar las variables, significa elaborar un sistema de medición con el que se construye un sistema de indicadores que son el punto de referencia y consulta del tablero de control.

La matriz de operacionalización de variables es un instrumento facilitador de tal labor, pues hace posible que las variables arrojadas por los puntos críticos de las dimensiones, sean traídas desde el plano teórico al plano observacional, es decir, que los indicadores puedan ser medidos en el plano empírico.

La matriz en referencia consta de nueve columnas así: dimensión, variable, la definición de la variable, el indicador con el cual se va medir la variable, la fórmula con la cual se va calcular el indicador, la fuente, lugar o documento de donde se toman los datos, manera de interpretar el resultado del

indicador, los resultados factibles que podría tomar el indicador teniendo en cuenta la situación de la organización; el responsable o persona encargada de realizar la medición. En la tabla 4, se expone la matriz referida.

Tabla 4. Matriz de operacionalización de variables

Dimensión	Variable	Definición	Indicador	Forma cálculo	Fuente	Interpretación	Posibles resultados	Responsable
Financiera								
Económica								
Comercial								

Una vez construida la matriz y teniendo en cuenta que a ésta debe hacerse continuo mantenimiento de los indicadores, en procura de que estos estén acordes con la realidad de la organización y el contexto en el que se encuentra inmersa, se procede con el diseño del tablero de control.

5. Diseño del tablero de control. Para llevar a cabo este proceso, se definen las necesidades de información, la coherencia de los sistemas de información, los requerimientos de la gerencia para la toma de decisiones y la búsqueda de controles efectivos, los responsables de suministrar la información, adicionalmente, el tablero debe ser de fácil abstracción al mismo tiempo que facilite el manejo y entendimiento de la información.

3.3. Estructura del tablero de control

La metodología enunciada manifiesta una estructura genérica basada en tres componentes a saber:

- **Componente descriptivo:** Se construye con base en la “Matriz de Factor Interno” y la “Matriz de Operacionalización de Variables” y está compuesto por la dimensión, variables a controlar y el indicador con el cual se va a medir cuantitativa o cualitativamente la variable.
- **Componente Informativo:** Consta del resultado del o los indicadores, al igual que de la “Escala de Señales”, donde se asigna un color que representa el

estado de la variable, de acuerdo a los criterios y valores establecidos en la matriz de operacionalización de variables como la relacionada en la tabla 5.

Tabla 5. Escala de señales

Cuantitativo	Cualitativo	Señal	Color
0-20	Malo		negro
21-59	Aceptable		rojo
60-70	Regular		amarillo
71-90	Bueno		azul
91-99	Muy Bueno		verde
100	Excelente		gris

- **Componente analítico:** Está conformado por un análisis por dimensión y un análisis global. El analista puede apoyar su análisis en la planeación, el cumplimiento de los presupuestos, los indicadores del sector y los comparativos entre períodos.

Para permitir una mayor dinámica en la utilización del tablero de control se recomienda utilizar uno para cada una de las dimensiones, en caso de ser necesario, dada la amplia estructura administrativa y la relevancia de cada una de ellas. En este caso se debe analizar cada dimensión y luego alimentar con esta información al tablero de control integral.

En el diseño del tablero de control se pueden desarrollar dos tipos de representación de las variables, uno, de carácter estático y, otro, dinámico. El tablero estático corresponde a un único período de estudio, en tanto que el dinámico se basa en la variación de las variables de un período a otro; en el primero se hace referencia a aspectos de composición y, en el segundo, a los de evolución.

Cumplida esta fase de diseño del Tablero de Control, viene la fase de ejecución, caracterizada por la implementación de la metodología con base en una aplicación al sistema de información gerencial; luego, sigue la fase de información de resultados

y una de mantenimiento de los parámetros de medición presentados en la “Matriz de Operacionalización de Variables”. La metodología antes planteada se sintetiza en el modelo de tablero de control que se presenta en la tabla 6.

Tabla 6. Tablero de control

Dimensión	Variable	Indicador	Resultado		Variación	Señal	Interpretación	Análisis
			1999	2000				
Financiera								
Económica								
Comercial								
Administrativa								
Técnica								
Social								
Ambiental								

Finalmente, es necesario rescatar que el tablero de control no es sólo un instrumento reducido, es una metodología que pretende facilitar los procesos de control, de planeación, ejecución, de toma de decisiones y de seguimiento, incorporando innovación en los procesos internos, dinámica en la manera de evaluar la organización y visión en el manejo administrativo. De su uso depende que las organizaciones mejoren sus sistemas de información y se adapten fácilmente y sin traumatismos a las exigencias del entorno.

Bibliografía

ALARCÓN Q., Yenny E. Los tableros de control en el marco del sector público En: Informe de gestión No. 1. Contraloría Santa Fe de Bogotá, Santa Fe de Bogotá, 1994.

BELTRÁN J., Jesús Mauricio. Indicadores de gestión, Segunda edición. 3R editores, Santa Fe de Bogotá, 1999.

BLANCO, Francisco. El control integrado de gestión. Asociación para el progreso de la dirección. Madrid. 1974.

DOMÍNGUEZ G., Gerardo. Indicadores de gestión. Diké, Medellín, 1999

GOLDRATT, Eli y otros. Repensando el futuro. Editorial Norma, Santa Fe de Bogotá, 1997.

GARCÍA, Luis. El control de gestión. Index. España. 1989.

KAPLAN, Robert S., y NORTON, David P., El cuadro de mando integral. Gestión 2000, Madrid, 1997.

MACHADO R. Marco A. Tableros de control y contabilidad de gestión: monitoreo de los costos basados en actividades (abc). Tesis de grado. Especialización en gerencia estratégica de costos, Universidad Central, Santa Fe de Bogotá, 2001.

MARTÍNEZ L., Guillermo H. Control global de gestión. Diké, Medellín, 1999.

PÉREZ B. Sandra M. y otros. Metodología para la construcción de un tablero de control en el sector salud. Tesis de grado. Contaduría Pública. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Medellín, 2001.

RINCÓN B. Rafael D. Los indicadores de gestión organizacional: Una guía para su definición En: Revista Universidad EAFIT, Universidad EAFIT. No. 111, Medellín, julio-septiembre, 1998.

RODRÍGUEZ V, Gustavo. Balanced scorecard. En: Revista Legis del Contador, Legis editores, No.1, Enero-Mayo, Santa Fe de Bogotá, 2000.

VARIOS. Organización y gestión de empresas. Universidad Nacional de Colombia, Santa Fe de Bogotá, 1995.