



# EL CONTROL DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS CUBANAS.

Dipl., Lic: Noyla Machado Noa. Centro de Estudio de Dirección Empresarial. Universidad Central de Las Villas y Dr. Alexis O. García Fleites. Centro de Estudio de Dirección Empresarial. Universidad Central de Las Villas.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios ocurridos en el contexto en que se desarrollaba la economía nacional en la última década, implicaron nuevas relaciones monetarias, financieras y crediticias, que condicionaron la necesidad de adoptar nuevas formas de gestión empresarial más orientadas hacia la acción estratégica. A tal efecto las instituciones bancarias y financieras estatales a partir de 1997 tienen carácter autónomo, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, las cuales deben cubrir sus gastos con sus ingresos, y están facultadas por la Ley a realizar múltiples operaciones relacionadas con su finalidad.

En este contexto ha jugado un papel esencial la introducción paulatina en cada una de las instituciones bancarias del país la Dirección por Objetivos con orientación estratégica, por ser este un sistema de dirección que enfoca las acciones de la dirección hacia el logro de resultados concretos a través de la participación de

todos sus miembros. Precisamente es aquí donde comienzan a surgir todo un conjunto de dificultades dado a que el propio proceso de dirección por objetivos si bien tiene como pilares básicos la definición y cuantificación de los objetivos, y la participación de cada miembro de la organización en la definición de estos; estudios desarrollados por la autora en las instituciones bancarias de la región central del país(1) señalan entre las principales deficiencias de este sistema:

- La definición de objetivos en áreas de resultados claves que no están centradas en los procesos críticos que se desarrollan en la institución, siendo muchas veces una réplica de los objetivos del nivel superior y que no están enfocados hacia el cliente.
- La no-definición de los indicadores críticos de gestión que impiden a la dirección rastrear el rendimiento relacionado con los objetivos y los planes de acción previstos.
- La imposibilidad de definir con precisión otros factores que se deben rastrear

como parte del sistema de control o de retroalimentación, los cuales pueden ser útiles en los esfuerzos futuros de planeación.

■

Estas y otras dificultades presentes fundamentan el objetivo central del presente trabajo; reflexionar acerca del papel del control de gestión en la consecución y logro de los objetivos organizacionales, sobre la base de indicadores críticos de gestión, compartidos y aceptados por los miembros de la organización, y con enfoque hacia el cliente, que aseguren el cumplimiento de los objetivos y los planes de acción previstos.

## **DESARROLLO**

Los cambios ocurridos en el sector bancario cubano, originan la necesidad de evolución del sistema tradicional de gestión por tareas a la adopción de sistemas estratégicos y participativos. Sin embargo, la estrategia más aplicada y generalizada en el Control de Gestión en las instituciones bancarias cubanas, ha sido mantener la base de los mismos sistemas de control que emplean desde hace más de 50 años, que incluye análisis puramente económico financieros de cada una de las áreas por separado sin evaluar la influencia de cada una en la gestión de las otras y en el resultado final, aspecto que trae como consecuencia la no-correspondencia entre el sistema de gestión y el sistema de medición utilizado(1).

Unido a esto, puede señalarse que en las sucursales bancarias, los directores de las mismas más que hacer un estudio detallado de sus áreas de resultados claves, se limitan a utilizar las mismas de la dirección provincial, las cuales en muchas ocasiones no se encuentran en su marco de acción, lo que trae como consecuencia que no se controlen las estrategias y objetivos periódicamente, y si se realiza el control no se cuente en muchas ocasiones con la información necesaria para su control(1).

El papel del Control de Gestión en el sector bancario, es fundamental pues, entre sus funciones se encuentra la de facilitar la gestión comercial en las relaciones con la clientela, que permite conocer la contribución a los resultados por cliente, segmento, producto o combinación producto - mercado. En este sentido existe el consenso entre los especialistas de que el control de gestión bancario, es una parte sustancial del proceso de dirección, pues una vez formulada y planificada la estrategia y objetivos, el control de gestión contribuye a reordenar la acción tomando las medidas correctoras para conseguir el rumbo establecido, donde se reconoce que debe ser un proceso flexible, capaz de desarrollar una capacidad de aprendizaje e innovación que permita responder a los cambios permanentes a los que se someten los objetivos, los presupuestos y las acciones cualitativas en las que se concretan los planes estratégicos.

Por tal razón la función de control en las instituciones bancarias no debe limitarse a los ámbitos tácticos y operativos, sino que debe estar entrelazada con el nivel estratégico, donde la precisión es menor pero la influencia del entorno es mayor, que en los niveles tácticos y operativos, lo que refleja claramente la necesidad de exceder el espacio tradicional donde se aplica, traspasando la frontera del control de planes tácticos y operativos, alcanzando el nivel estratégico de la entidad bancaria.

Si en la entidad bancaria se diferencia el proceso de planificación en el ámbito estratégico, del que se realiza en el táctico y operativo, o entre planificación y control de gestión, se producirá una disociación entre quien piensa las estrategias y quien las materializa con la consiguiente desconexión de la realidad de ambos gestores, provocando ineficacia en la aplicación sistemática de la planificación y el control de gestión. Esto es conocido en la actualidad como el problema de la coherencia

### “ESTRATEGIA – CONTROL DE GESTIÓN”(3).

Cuando se habla de Control de Gestión en una institución bancaria, no se trata solamente de reducir costos, sino de mantener la calidad, incrementar la aceptación de los productos/servicios en el mercado, identificar los factores clave de éxito y establecer el origen (causalidad y responsabilidad) de las opciones que influyen en los resultados, todo ello bajo la premisa esencial de satisfacer al cliente y conducir e involucrar a todos los trabajadores por el camino correcto hacia el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización(2). Esto nos permite arribar a una primera conclusión: **el Control de Gestión es responsabilidad de todos los directivos de la institución bancaria en los distintos niveles**, este debe estar claramente formalizado como función esencial dentro de la organización, siendo coherente con la estrategia y objetivos trazados.

El sistema de control de gestión responde a las necesidades de control específicas de cada una de las instituciones bancarias y una de sus cualidades principales debe ser la flexibilidad, es decir, **la facilidad para adaptarse a los cambios que ocurran en la estrategia y objetivos previstos, en los distintos niveles de actuación**.

Por tanto, a la hora de concebir un sistema de control de gestión bancario, deben tenerse en cuenta los siguientes elementos:

- Los factores claves de éxito.
- Las actividades críticas.
- Los indicadores de control de gestión.
- Método de análisis de los resultados.

La concepción del control de gestión debe centrarse en los factores claves de éxito (FCE) de la institución bancaria. Un factor clave de éxito, también denominado área de resultado clave (ARC), no es más que aquellas actividades, áreas o parcelas que

una organización debe hacer especialmente bien para conseguir sus objetivos estratégicos. Esto implica girar la atención del Control de Gestión a lo que realmente es importante para la institución bancaria, controlando de forma continua y asegurando que la información referida a ese factor se reciba oportunamente por el directivo.

A partir de ese momento el proceso de control de gestión centrado en factores claves de éxito (FCE) se orienta en la lógica de los procesos bancarios, mediante la determinación de las actividades críticas de la gestión bancaria. La identificación de las actividades críticas asociadas a los FCE bancarios consiste en determinar las actividades que no deben ser perdidas de vista por el directivo para el cumplimiento de las estrategias y objetivos, para lo cual se hace necesario poner de manifiesto los encadenamientos causa efecto que generan un nivel de eficiencia determinado que se recogen en uno o varios de los objetivos estratégicos previstos.

La forma de controlar cada una de las actividades críticas consiste en la determinación de los indicadores de control de gestión los cuales responden a una óptica equilibrada; es decir, **no solo se consideran indicadores económicos financieros, sino que se hacen mediciones polifacéticas**; denominando indicadores de eficacia a los referidos al cumplimiento de los objetivos de cada área de resultado clave, e indicadores de eficiencia a los relacionados directamente con las actividades críticas.

Para que los indicadores de control funcionen eficazmente, es necesario que estén integrados en forma de sistema, es decir, que su coherencia esté asegurada bajo dos ángulos distintos: **Coherencia Jerárquica** (los objetivos y los indicadores de un nivel jerárquico deben traducirse lógicamente en los objetivos y los indicadores de los niveles jerárquicos

inferiores) y **Coherencia Transversal** de acuerdo con la lógica de los procesos ( por ejemplo, en el proceso de colocación, los objetivos y los indicadores de control de las diferentes actividades tienen que revertir a los objetivos de eficiencia global de la sucursal). Por tanto es necesario, que los indicadores de control, lejos de implantarse por separado e independientemente entre sí, sean concebidos globalmente como un sistema, abarcando todos los factores claves de éxito de la entidad bancaria.

El proceso de análisis comprende dos enfoques; **el cualitativo**( se encarga de evaluar las percepciones de los clientes tanto internos como externos de la organización así como de sus proveedores) que se medirá fundamentalmente por encuestas, entrevistas, cuestionarios, etc y **el cuantitativo** que comprende la relación plan - real - desviaciones en el marco económico financiero de la sucursal según halla sido definido en el paso anterior.

Siempre se deben mantener controlados de cerca aquellos indicadores claves a los cuales se les han asignado cifras sin disponer de datos históricos, ya que con el tiempo se deberán afinar. La forma más rápida de darse cuenta que ha ocurrido un error en la determinación del estándar de un indicador es el hecho de alcanzar resultados excepcionales con demasiada facilidad, por ejemplo, una sucursal bancaria que cumpla su plan anual de captación de divisas en el mes de febrero. Lo excepcional nunca será fácil. De ahí la necesidad de realizar

estudios que permitan en el menor plazo posible eliminar las conjeturas basadas en la intuición para sustituirlas por cifras que se fundamenten en los mismos.

## CONCLUSIONES

En resumen, la transformación del control de gestión tradicional hacia uno que responda a las exigencias de los nuevos sistemas de dirección que se aplican en el sector bancario da la posibilidad a las distintas instituciones bancarias de centrar sus acciones y recursos en los resultados previstos o proyectados enfocados al cliente, en lugar de dispersarse en acciones de Control por Control; lo que garantiza la contribución real de cada una de las áreas de la institución bancaria al logro de los objetivos organizacionales y estimula la participación e implicación de cada miembro de la institución bancaria en la gestión de la misma.

## FUENTES CONSULTADAS.

## BIBLIOGRAFICAS

1. Machado Noa, Noyla. Diagnóstico General de los Sistemas de Administración Bancarios en la región central del país. Informe de Investigación Terminada. Junio 2000.
2. Anthony, Robert: El control de Gestión: marco, entorno y proceso, Ed. Limusa, España, 1993.
3. Lorino, Philip: El control de gestión estratégico. La gestión por actividades. Ed. McGrawHill, 1998. 