



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICERRECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CATEDRA: CALIDAD**

Consultoría. Planificación Estratégica para la Calidad. Auditorías y Certificación.

U
N
E
X
P
O

Elaborado por:

- ◆ Calderón Jessika.
- ◆ Faleni Gabriel.
- ◆ Ramos Ricardo.
- ◆ Roseby Jennifer.

Profesora: Ing. Scandra Mora

CIUDAD GUAYANA, Junio del 2006



INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se hará referencia a la Consultoría, Planificación estratégica para la Calidad. Auditorías y Certificación así como su importancia en la industria de hoy.

Los conceptos básicos que debemos tomar en cuenta para el entendimiento pleno del tema que se desarrollara a continuación; son los siguientes:

Desde hace mucho tiempo se ha reconocido a la consultoría de empresas u organizacional en general como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales, sus objetivos emanados de la misión, analizar las causas que lo provocan, identificando las causas raíces y proyectar acciones para su perfeccionamiento y que estas se implementen.

La Planificación Estratégica es, en resumen, la actividad de moldear el futuro de la organización a través de un proceso ordenado mediante la organización de las ventajas competitivas.

La auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; Es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

La certificación es la acción que ejecuta un organismo reconocido e independiente de las partes interesadas, mediante la cual se pone de manifiesto que un producto, proceso o servicio está conforme con una norma o requisitos permanentes especificados.



LA CONSULTORÍA

El Instituto de consultores de empresas del Reino Unido define la consultoría de empresas de la siguiente manera:

“Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.”

Las definiciones empleadas por otras asociaciones profesionales, son muy parecidas. Esto indica que la consultoría de empresas es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA

◆ **La Consultoría es un servicio Independiente.**

Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función, sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.



◆ **La Consultoría Es Esencialmente Un Servicio Consultivo.**

No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en problemas. Su papel es actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. No solo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado. Esta es la cualidad fundamental del consultor. El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.

◆ **La Consultoría Es Un Servicio Que Proporciona Conocimientos Y Capacidades Profesionales Para Resolver Problemas Prácticos.**

Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas y adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. Ciertamente es que los dirigentes de las empresas también tienen que poseer estas capacidades. Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas pueden tener aplicación en las empresas en las que se realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos en los métodos y técnicas, señalan estos progresos a sus clientes y contribuyen a su aplicación.

◆ **La Consultoría No Proporciona Soluciones Milagrosas.**

Sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos



concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

EL PROCESO DE CONSULTORÍA

El proceso de consultoría es una actividad conjunta del consultor y del cliente destinada a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la organización del cliente. Este proceso tiene un comienzo (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos, el proceso se puede subdividir en varias fases básicas, lo que induce al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos y a pasar de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo una secuencia lógica y temporal.

En la bibliografía se pueden encontrar muchas formas diferentes de subdividir el proceso de consultoría, o ciclo, como lo llaman algunos autores, en fases principales. Diversos autores sugieren modelos que comprenden de tres a diez fases. Es útil utilizar un simple modelo de cinco fases principales, que considera:

- **PREPARATIVOS O INICIACIÓN (PREPARACIÓN INICIAL).**
- **DIAGNÓSTICO.**
- **PLANIFICACIÓN DE MEDIDAS (PLAN DE ACCIÓN).**
- **APLICACIÓN (IMPLEMENTACIÓN).**
- **TERMINACIÓN.**



FASES DEL PROCESO DE CONSULTORIA

- **INICIACIÓN(PREPARACIÓN INICIAL)**

- Primeros contactos con cliente
- diagnostico preliminar
- planear el cometido
- propuesta de tareas
- contrato

- **DIAGNOSTICO**

- Descubrir los hechos
- Análisis y síntesis
- Examen detallado del problema

- **PLANIFICACION DE MEDIDAS
(PLAN DE ACCION)**

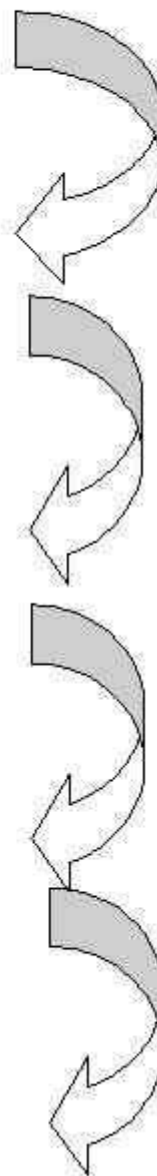
- Elaborar soluciones
- Evaluar opciones
- Propuesta al cliente
- Planear la aplicación de medidas

- **APLICACIÓN (IMPLEMENTACION)**

1. Contribuir a la aplicación
2. Propuesta de ajustes
3. capacitación

- **TERMINACION**

- Evaluación
- Informe final
- Establecer compromisos
- Planes de seguimiento
- retirada





1 ETAPA: INICIACIÓN; PREPARACIÓN INICIAL

En esta el consultor comienza a trabajar con un cliente. Se trata de una fase preparatoria y de planificación. No obstante, a menudo se insiste en que esta fase establece los cimientos para todo lo que seguirá, dado que las fases siguientes estarán fuertemente influidas por la calidad del trabajo conceptual realizado y por el tipo de relaciones que el consultor establezca con su cliente desde el comienzo.

La etapa de preparación inicial, iniciación o entrada debe permitir al cliente y los consultantes un aprendizaje mutuo, es una fase de adaptación, pero en ella también se inicia la exploración de la organización cliente y se formulará el plan a seguir en la intervención.

Es importante en este inicio preparar a los trabajadores y directivos en la solución de problemas e ir introduciéndolos en el uso de técnicas que serán de utilidad en todo el trabajo, especial dedicación debe hacerse a la preparación de los consultores internos que serán la semilla de la mejora continua y los líderes de ella en la organización.

En resumen lo que se debe lograr esta etapa:

1. Intercambio de expectativas de metas, roles y responsabilidades.
2. Acuerdo sobre términos, métodos y técnicas a utilizar.
3. Preparación inicial de todos los implicados y en especial los equipos de consultores internos.
4. Acciones de arriba – abajo empezando por la alta dirección (talleres, sesiones de trabajo).
5. Realización de diagnóstico preliminar en conjunto por los consultores internos y externos.



6. Elaboración de una planificación de la tarea de realizarse y discutir y aprobar la propuesta.

◆ 2 ETAPA: DIAGNÓSTICO

La segunda fase es un diagnóstico a fondo del problema que se ha de solucionar, basado en una investigación cabal de los hechos y en su análisis. Durante esta fase se pueden vislumbrar algunas posibles soluciones.

El objetivo del diagnóstico es **DEFINIR LOS PROBLEMAS** que afronta el cliente, **EXAMINAR DE FORMA DETALLADA SUS CAUSAS** y preparar toda la información necesaria para orientar las decisiones que han de ser tomadas para la solución.

El consultor debe asegurarse que en el diagnóstico se han definido con claridad:

- El problema
- Las causas del problema
- La capacidad potencial del cliente para resolver el problema
- Las direcciones posibles de las medidas futura

El diagnóstico requerirá de una caracterización de la organización y sus resultados, un estudio por parte del consultor de la organización y su cultura organizacional para poder comprenderla y ayudarla en el proceso de cambio.

◆ 3 ETAPA: PLAN DE ACCIÓN

La tercera fase tiene por objetivo hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de



propuesta al cliente para que éste adopte una decisión. El consultor puede optar entre una amplia gama de técnicas, en particular si la participación del cliente en esta fase es activa.

El equipo de diseño debe **elaborar el plan de acción concreto** que adoptará la organización para accionar sobre las causas que inciden de una u otra manera en los problemas detectados, priorizando desde luego estas acorde al estado en que las mismas se diagnosticaron, dándole preferencia a las críticas, a aquellas que tengan mayor impacto y que tengan mayores posibilidades de éxito en las condiciones objetivas y subjetivas existentes en el entorno así como en el contexto cultural de la Organización, las soluciones o acciones que se proyecten en sentido general pueden ser clasificadas de manera general en dos grupos.

1. **Acciones directas.**
2. **Acciones indirectas**

Otro aspecto relevante que debe tener un buen plan de acción es la valoración de su impacto, de los beneficios que tributará a la organización, a sus trabajadores y a la sociedad, al enfocar este aspecto es conveniente hacerlo en términos de la eficacia, la eficiencia, el compromiso... etc. que generará en la organización, en el mayor nivel de precisión que sea posible estimar por el equipo, esto favorece la toma de decisiones.

La planeación de la realización de las acciones es también una cuestión importante en esta etapa, el consultor y equipo debe planear tomando en cuenta las múltiples técnicas existentes al respecto y considerando las más acertadas en el caso concreto de la organización y la problemática en cuestión.



ETAPA 4: APLICACIÓN, IMPLEMENTACIÓN O PUESTA EN PRÁCTICA

La puesta en práctica, que es la cuarta fase de la consultoría, constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con su cliente. Los cambios propuestos comienzan a convertirse en una realidad. Empiezan a suceder cosas, que se han planificado o que escapan a la planificación. Pueden surgir nuevos problemas y obstáculos imprevistos o se puede poner de manifiesto el carácter erróneo de ciertas suposiciones o errores de planificación. La resistencia al cambio puede ser muy distinta de la que se preveía en la fase de diagnóstico y planificación. Quizás sea necesario corregir el diseño original y el plan de acción.

Una vez que el equipo de diseño elaboró el plan de acción y este fue sometido a la consideración de la alta dirección de la organización y aprobado, se inicia la etapa de implementación. La implementación tiene como objetivo implantar los cambios, o sea: implementar las acciones derivadas de la estrategia de solución.

Las tareas o actividades a desarrollar en esta etapa son las siguientes:

1. Preparar las condiciones para la implementación: En primer lugar resulta necesario preparar las condiciones requeridas para implementar cada acción acorde a los plazos establecidos, dependiendo del tipo de acción la tarea tendrá diferentes matices.
2. Implementación de cada acción: La etapa de implementación en general es una etapa de ejecución donde los implicados y responsables deben asegurarse que las acciones previstas se lleven a vías de hecho según lo aprobado de la manera más rigurosa posible.



La alta dirección de la organización debe mantener control sobre la ejecución del plan de acción y evaluar sistemáticamente sus avances para lo cual utilizará los mecanismos normales que disponga según sea el caso. Resulta recomendable elaborar un cronograma central o general que incluya la totalidad de las acciones y facilite la tarea de seguimiento.

◆ ETAPA 5: TERMINACIÓN, EVALUACIÓN Y AJUSTES

La quinta y última fase en el proceso de consultoría incluye varias actividades. El desempeño del consultor durante su cometido, el enfoque adoptado, los cambios introducidos y los resultados logrados tendrán que ser evaluados por el cliente y por la organización de consultoría. Se presentan y aprueban los informes finales. Se establecen los compromisos mutuos. Si existe interés en continuar la relación de colaboración, se puede negociar un acuerdo sobre el seguimiento y los contactos futuros. Una vez completadas estas actividades, el consultor se retira de la organización del cliente y la tarea o el proyecto de consultoría queda terminado de común acuerdo.

El objetivo de esta etapa es evaluar, sí con la aplicación del plan de acción se alcanzan los resultados esperados en términos de objetivos organizacionales, personales y sociales, así como realizar los ajustes, necesarios del plan de acción.

Es necesario interiorizar la necesidad de no pasar por alto esta importante etapa ya que:

- Una gran mayoría de los procesos de mejora continua que fracasan son el resultado de la falta de consistencia y perfeccionamiento de sus acciones.



- Las necesidades y por tanto los motivos así como los estímulos que las satisfacen varían con el tiempo, el nivel de satisfacción y están muy influenciadas por el cambiante entorno, lo que implica nuevos cambios, ajustes para satisfacerlas, hay acciones que en un momento son necesarias y a partir de un instante dejan de jugar su papel debiendo ser eliminadas y sustituidas por otra.

¿Por qué se emplean consultores?

El director de una empresa no vería razón alguna para emplear un consultor si éste no pudiera aportar algo que falta en aquella. En general, los consultores se emplean por una o más de las siguientes razones:

◆ Para que aporten conocimientos y capacidades especiales

Una organización llama a un consultor cuando no dispone de personas capaces de enfrentarse con determinado problema con la misma probabilidad de éxito. Tal problema requiere a menudo técnicas y métodos nuevos en que el consultor tiene carácter mas general si la organización no logra realizar su objetivo y si las lagunas que es necesario superar se refieren a política de dirección en general, planificación, coordinación o liderazgo.

◆ Para que presten ayuda intensiva en forma transitoria

Un exámen a fondo de los problemas principales, como la organización de la empresa o la política de comercialización, exigiría la plena dedicación de altos directivos durante largos periodos. Ahora bien, la dirección cotidiana de una organización económica no permite disponer de mucho tiempo y, peor aún hace difícil concentrarse simultáneamente en problemas conceptuales.



◆ **Para que den un punto de vista imparcial**

Los miembros de una organización pueden estar demasiado influidos por su propia experiencia o participación y tradiciones o hábitos establecidos para aclarar el verdadero carácter de un problema y proponer soluciones factibles. El consultor, en cambio, puede gracias a su independencia, ser imparcial en situaciones en que ninguna persona que trabaja en la organización podría serlo.

◆ **Para que den a la dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas**

Se puede dar el caso de que una organización recurra a consultores con el fin de que sus dirigentes puedan justificar una decisión remitiéndose a la recomendación del consultor. En otras palabras, un dirigente puede saber exactamente lo que desea y cual será su decisión, pero prefiere pedir un informe al consultor para fundamentar su posición.

EL CONSULTOR DE CALIDAD

Son individuos capaces de transformar a una empresa en una organización exitosa después de afrontar pérdidas por ineficiencia, desperdicio, baja moral, y pobre servicio al cliente; mediante el desarrollo de un plan para el mejoramiento continuo, entrenamiento a los ejecutivos en la Gerencia de Calidad, dando a los empleados poder de decisión, y reducción de los defectos.

Con base a una encuesta realizada entre 1.587 Consultores de calidad, es evidente que los aspectos que tienen mayor influencia entre los ejecutivos para seleccionar un Consultor de Calidad son:

- Su experiencia



- El éxito comprobado en su profesión.

REQUISITOS EN UN CONSULTOR DE CALIDAD

- ◆ Experiencia: Experiencia en el área de Calidad es fundamental. La *reputación de un consultor y experiencia de primera mano* son muy importantes y altamente valoradas. Factores como: Conocimiento, reputación, referencias probadas, experiencia de primera mano, resultados comprobables, Know-How y métodos de implementación.
- ◆ Costo: Aunque es difícil ponerle precio a la calidad y la excelencia, el costo es un elemento crucial. Algunas razones dadas para la contratación de Consultores se basaron en comentarios como: "Disponible a un costo razonable, excelentes resultados con costo manejable."
- ◆ Habilidad para relacionarse con la Alta Gerencia: Se requiere un carácter firme para convencer a la gerencia. Debe tenerse la habilidad de integrar la calidad y otros procesos de mejora con el compromiso de la gerencia, *ser creíble a los ojos de la alta gerencia y tener la capacidad de venderle ideas.*
- ◆ Personalidad fuerte: Dinámico, enérgico, carismático, persuasivo y convincente. Debe dar la sensación de alta capacidad y competencia profesional.
- ◆ Habilidad para trabajar con grupos: Ser buenos trabajando con equipos de mejora, comprometiendo a la gente a trabajar en equipo, proveyendo una buena dirección.



- ◆ **Empatía:** La capacidad de los Consultores de *llevarse bien con su cliente* es muy importante. Lograr resultados no es suficiente; sino poder trabajar con el cliente y serles agradables a nivel personal; manteniendo una distancia prudentemente profesional. Ser pacientes y tener mentalidad abierta, tener una actitud de que "*verdaderamente el cliente les importa*, que son sensibles a sus necesidades y expectativas".

- ◆ **Habilidades de entrenamiento:** Parte del trabajo de un consultor no es solamente implementar programas de Calidad Total, sino enseñar a los empleados y gerentes la forma de *implementar y gerenciar el proceso de calidad* y otros programas relacionados por sí mismos. Por ello es importante la habilidad de los Consultores para entrenar a otros, no darles pura teoría. Desarrollar talleres para crear confianza en el proceso y dejar un plan de acción que potencie a la empresa y la haga despegar. Deben ser buenos profesores en principios de calidad y procesos estadísticos.

- ◆ **Buen comunicador:** Conocimiento y experiencia no lo son todo. Un buen consultor tiene la responsabilidad de *compartir* su experiencia, transferir tecnología, comunicarse tanto con un operador de máquina como con un alto ejecutivo de la Empresa. Hacer llegar el mensaje con palabras sencillas y bien articuladas. Comunicar adecuadamente los aspectos claves de un sistema de Calidad Total.

- ◆ **Educación:** Para unos es importante que los Consultores hayan estudiado bajo la orientación y guía de expertos en calidad: W. Edwards Deming, Philip Crosby, J. M. Juran, Dorian Shainin, A. V. Feigenbaum, etc. La habilidad del consultor de educar a otros, y crear en la organización la inquietud de aprender es muy importante. Su papel en talleres y seminarios, haber escrito libros y o artículos de interés en el área de calidad deben ser tomados en cuenta.



- ◆ Experiencia en la industria: Haber trabajado en empresas reconocidas.
- ◆ Contactos personales: Ser recomendados por otras personas o instituciones serias.
- ◆ Misceláneas: Tener visión de globalidad sin descuidar los detalles, saber como adecuar la consultoría a cada cliente, ayudar a la gente a mejorar ellos mismos mientras mejoran los procesos. *Practicar lo que predica.* Conocer la interrelación entre la gente y los procesos. Tener los pies sobre la tierra y estar actualizado. Tener habilidad para analizar los problemas que se le presentan y *saber inducir al cambio de la panacea de un "me siento bien", a uno de mejoramiento sólido y comprobable.* Saber integrar Calidad, Cultura y Estrategia.

IMPORTANCIA DE LOS CONSULTORES

La misión del consultor es concreta, entonces, a hacer arrancar e impulsar el proceso de integración, ayudar al grupo a revisar sus avances y dificultades periódicamente; pero sobre todo, a brindar apoyo al líder formal hasta que sea capaz de mantener el esfuerzo de integración con sus propios recursos.

Algunas de las funciones más importantes realizadas por los consultores y en especial los de procesos se indican a continuación:

- ◆ Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el seno de los equipos de trabajo.
- ◆ Ayudar a los equipos de trabajo a identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas propuestas.
- ◆ Favorecer la solución de problemas en equipo mediante el análisis de sus causas y la generación de alternativas de solución.



- ◆ Promover e intervenir en los cambios que resultan necesarios, según indique el análisis de los problemas.
- ◆ Revisar los conceptos y valores que están en juego durante la implantación de cambios.
- ◆ Proponer los instrumentos que faciliten la realización de las acciones de cambio.
- ◆ Fortalecer la capacidad de los equipos para identificar, analizar y resolver problemas.
- ◆ Sensibilizar al equipo para identificar los fenómenos organizados en su dinámica interna y en su interacción con otros grupos.
- ◆ Dar seguimiento a las acciones concretadas y comprometidas por el equipo para efectuar los cambios; colaborar apoyar, nunca supervisar.
- ◆ Buscar la solución de los problemas paso a paso sin violar etapas e inducir esto a los equipos.
- ◆ Trabajar concientemente en la formación y desarrollo de los trabajadores y directivos a fin de crear una capacidad propia y permanente de cambio y asegurarse la irreversibilidad de los cambios.
- ◆ El consultor debe además:
 - Hacer comprender a los directivos que la verdadera experiencia la tienen ellos y sus trabajadores y que son los responsables del cambio y sus resultados y que deben liderarlos.
 - Demostrar que las ideas y soluciones son del equipo y no propias, pero reconocer su coparticipación y responsabilidad.
 - Infundir en todo momento ánimo y transmitir un espíritu de vencedores.



Planificación

Plan general, científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado. (Diccionario de la Lengua Española).

La planificación debe concebirse como un medio (un conjunto articulado de técnicas, instrumentos y herramientas específicas) para la consecución de un fin, objetivo o propósito, cualquiera que éste sea (el aumento de la producción, la mejora del funcionamiento de una organización, la prestación de un servicio. No debe quedarse en un mero ejercicio analítico, intelectual o de diagnóstico de la realidad, sino que debe tener un carácter eminentemente práctico, orientado a la acción y, en última instancia, a la transformación de la realidad en un futuro más o menos inmediato.

La Planificación Estratégica de la Calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad.

Algunas Características de Planificación Estratégica

- ◆ PE. Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.
- ◆ Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- ◆ Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.



- ◆ Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.
- ◆ Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la empresa.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

La Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar - hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Sin embargo la Planificación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial concensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

La Planificación Estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación son éstos:



- ◆ Alinea áreas clave de negocio para conseguir aumentar: la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad y a su vez una disminución de los costos.
- ◆ Fomenta la cooperación entre departamentos.
- ◆ Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- ◆ Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

La Planificación Estratégica es, en resumen, la actividad de moldear el futuro de la organización a través de un proceso ordenado mediante la organización de las ventajas competitivas.

Pero ¿Cómo concebir a la planeación estratégica? ¿por qué no planificación sencilla?. Lo estratégico implica un enfoque que supera a la planificación simple por el énfasis que se hace en cinco aspectos claves como son: futuro, entorno, participación, estrategia y gestión.

FUTURO (VISIÓN): El futuro es una construcción social permanente; necesita ser edificada diaria y colectivamente, el futuro es una visión, una promesa que necesita de un contrato de planificación, de gestión, de seguimiento y evaluación de las acciones colectivas para convertir en realidad.

ENTORNO: El entorno es la razón para la existencia de las organizaciones. Por eso debe ser la referencia permanente para los cambios de misión, objetivos, políticas, prioridades y estrategias institucionales. Actuar bajo los requerimientos de la interdisciplinariedad e interinstitucionalidad.

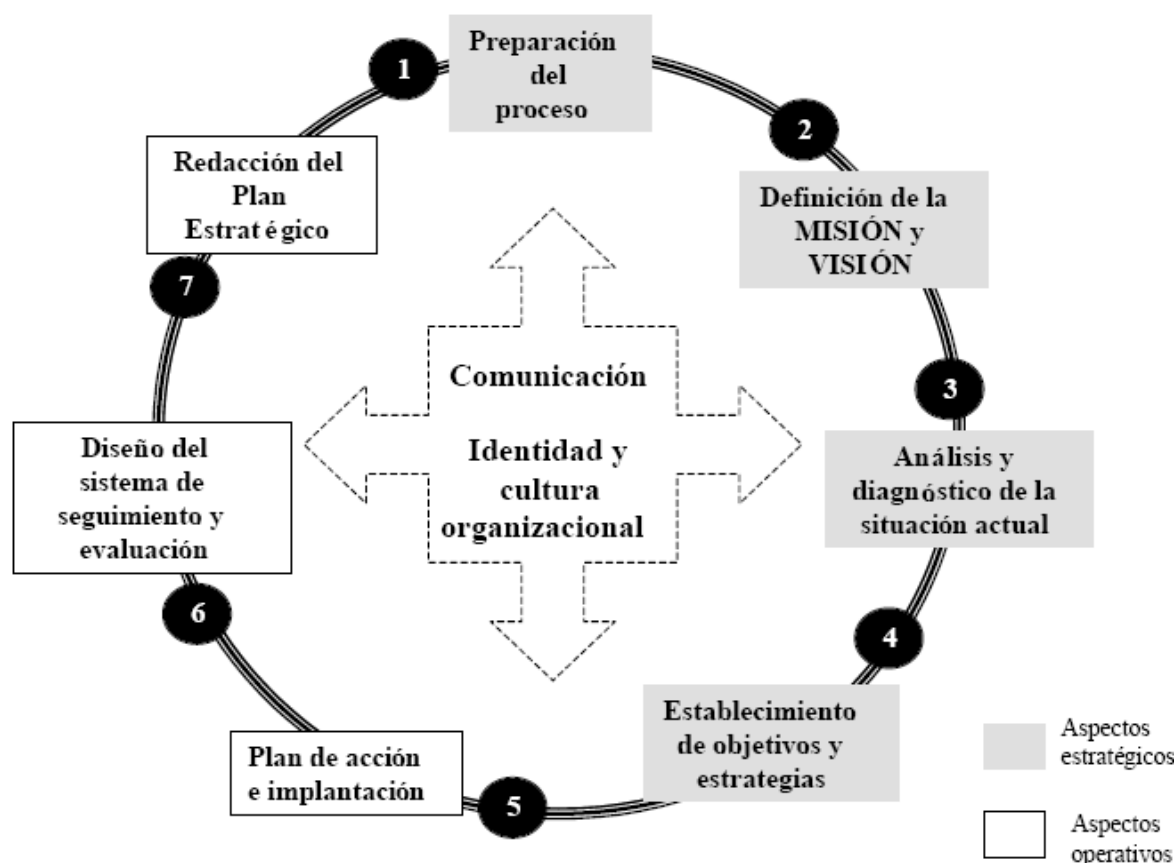
PARTICIPACIÓN: La credibilidad de la comunidad depende en gran medida del nivel de participación que se logre de los diferentes actores sociales en actividades de planificación, seguimiento y evaluación.



En esa perspectiva, es importante: crear mecanismos para la participación de los talentos humanos de la organización y sus clientes, usuarios, socios y beneficiarios, establecer la cultura de la participación y el concepto de gestión social en los proyectos, crear desafíos y premiar la innovación colectiva.

ESTRATEGIAS: El uso de estrategias permite asumir un compromiso con los objetivos a lograr, anticipar dificultades y necesidades, proyectar aplicaciones antes de que ocurran, reducir el número y gravedad de los errores, disminuir el grado de improvisación y aumentar las probabilidades de éxito de las iniciativas institucionales.

La planificación debe definir con precisión y claridad el objetivo a ser logrado en el contexto particular, externo e interno, donde el objetivo debe ser alcanzado, identificar los actores, factores y acciones relevantes para lograr un enfoque colectivo: definir la secuencia de pasos para combinando así actores, factores y acciones hacia el interés común.





La planificación estratégica se centraría principalmente en establecer directrices, objetivos y estrategias de carácter general, gira en torno a elementos que se situarían en la cúspide de los niveles de planificación de los que hemos hablado (representados por la visión, misión, objetivos más amplios y estrategias globales de la organización, a los que nos referiremos posteriormente), lo “estratégico” está estrechamente vinculado con la concepción ya analizada de la organización como un sistema en permanente contacto e intercambio con el entorno, sobre el que trata de influir y del que recibe influencia en una interacción mutua. Por ello, la planificación estratégica pone un énfasis especial, aunque no único, en el análisis del contexto y su evolución pasada y futura, así como en las estrategias generales que permitan a la organización diferenciarse del resto de organizaciones y posicionarse con éxito en ese entorno, adaptándose permanentemente a sus cambios y exigencias.

Nivel de Objetivos	Énfasis/ Alcance	Horizonte	Principales Preguntas	Elementos	Implicados
Directrices, lineamientos y objetivos generales.	Toda la Organización. El entorno.	Largo Plazo	<p>¿QUIENES SOMOS? Para qué existimos. Para quién trabajamos. Qué hacemos. En qué creemos.</p> <p>¿A QUÉ ASPIRAMOS? En un plazo de 3 a 10 años.</p> <p>¿DÓNDE ESTAMOS? Situación actual.</p> <p>¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR? ¿CÓMO PODEMOS LLEGAR ALLÍ?</p>	<p>MISIÓN Propósito Destinatarios Productos Valores</p> <p>VISIÓN</p> <p>DIAGNÓSTICO Externo Interno</p> <p>OBJETIVOS</p> <p>ESTRATEGIAS</p>	<p>Todos los niveles de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Directivos -Personal -Voluntariado -Usuarios -Comité de Planificación -Otras personas



Política De Calidad

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado de los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere de la debida autorización del presidente. La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

Las "políticas" son guías que proporcionan orientación en la acción administrativa y, sobre todo, en la toma de decisiones, obligándonos a elaborarlas dentro de determinados límites. Por lo general, las políticas no requieren acción alguna, ya que su intención es servir de guía a los administradores en los compromisos que adquieren cuando toman sus decisiones.

En una empresa de tipo comercial como ejemplo, las principales estrategias que fijan el rumbo general de sus operaciones deben corresponder a las áreas siguientes:

- ◆ Bienes o servicios nuevos o modificados
- ◆ Mercadotecnia
- ◆ Crecimiento
- ◆ Finanzas



- ◆ Estructura organizacional
- ◆ Personal
- ◆ Relaciones públicas.

Para elaborar una estrategia para cualquier área, deben plantearse las preguntas adecuadas. Por ejemplo, en el área de bienes o servicios, las preguntas clave pueden ser:

- ◆ ¿Cuál es nuestro negocio?
- ◆ ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ◆ ¿Qué necesitan nuestros clientes?
- ◆ ¿Qué cantidad pueden comprar nuestros clientes y a qué precio?
- ◆ ¿Deseamos desarrollar nuestros propios bienes?
- ◆ ¿Qué ventajas nos brinda atender las necesidades de los clientes?
- ◆ ¿Cómo debemos responder a la competencia actual y futura?
- ◆ ¿Qué utilidades podemos esperar?
- ◆ ¿Qué forma básica deberá tener nuestra estrategia?

La Misión de la Organización

La misión ha sido y es tradicionalmente señalada como el elemento más importante de cualquier organización. El enunciado de la misión establece el objetivo principal del accionar de la organización, comunicando su esencia, su significado último y la justificación social de su existencia. Para ello, la formulación de la misión suele incluir tres elementos principales:

a) *El propósito de la organización*, esto es, ¿para qué existe la organización y qué trata de cumplir? El enunciado del propósito debe centrarse más en los resultados que se persiguen, que en los medios para lograrlos.



b) Los *ámbitos de actuación clave* (programas, métodos, productos o servicios, etc.) en los que la organización está comprometida para lograr ese propósito ¿qué cosas hacemos para cumplir ese propósito? Aquello que hacemos para cumplir nuestra misión imprime carácter y diferencia a nuestra organización frente a otras.

c) Los *destinatarios o usuarios de los programas o servicios* que proporciona la organización (¿Para quién existimos? ¿Quiénes son los beneficiarios de nuestro trabajo?) y en ocasiones el *problema* que la organización trata de resolver o la necesidad a la que trata de cubrir, satisfacer o dar respuesta.

- ◆ ¿QUIÉNES SOMOS?: en la respuesta a esta pregunta a veces se suelen incluir los valores: “somos una entidad sin ánimo de lucro de carácter plural, aconfesional, apartidista...”.
- ◆ FINES SOCIALES U OBJETIVOS: “Nuestros principales objetivos son...”
- ◆ ¿QUÉ HACEMOS?: servicios que prestamos, áreas de especialización, principales actividades, etc.
- ◆ ¿A QUIÉN NOS DIRIGIMOS? Persona destinatarias, beneficiarias, usuarias, etc.

Visión

La visión de una organización trata de describir la imagen ideal de la organización que se desea tener en el futuro, es una imagen guía del éxito de la organización. En este sentido, la visión refleja un conjunto de aspiraciones, sueños o esperanzas de la organización en el largo plazo. El enunciado de la visión debe ser consistente con los valores y cultura de la organización, representar un desafío para ésta y ser lo suficientemente ambiciosa y atractiva como para motivar al personal de la organización en su trabajo diario. Pero a la vez, ha de ser suficientemente realista, fácilmente comprensible, conocida y compartida por



todas las personas de la organización. Suele también considerarse adecuado, más aún en el ámbito de las entidades no gubernamentales, que la visión exprese la contribución que la entidad hace a la sociedad.

- ◆ ¿A qué aspiramos? ¿Qué queremos que sea nuestra organización en los próximos años?
- ◆ ¿Cómo queremos que cambie nuestra comunidad? ¿Cuán diferente queremos que sea?
- ◆ ¿Qué papel deseamos que juegue nuestra organización en la comunidad?
- ◆ ¿Cómo nos gustaría que los demás vieran a la organización?

Análisis y diagnóstico

Una vez fijadas la misión y visión de la organización y clarificado por tanto el panorama de hacia dónde se quiere avanzar, se hace necesario proceder al análisis o diagnóstico de la realidad actual para confrontarla con la imagen objetivo ya trazada.

1. El sector o entorno, tanto del contexto más general (condiciones políticas, sociológicas, demográficas, económicas, etc.), como del ámbito específico en el que se desenvuelve la organización. Será necesario por tanto conocer entre otros los siguientes aspectos:

- ◆ Estudio del mercado o sector, para conocer su evolución y tendencias, qué servicios se ofrecen ya en el mismo, el grado de dominio y de diversificación de otras organizaciones, el nivel intervención de las administraciones públicas, las facilidades para entrar a operar en él, el nivel de competencia imperante, etc.



- ◆ Examen y comprensión de los intereses, demandas y expectativas de los principales implicados en el marco de actuación de la organización y que se pueden ver afectados positiva o negativamente por sus intervenciones.

2. La situación actual de la propia organización. En el análisis de los aspectos internos de la organización puede tomarse como referencia el conjunto de elementos considerados anteriormente (estructura organizativa y funcional, procesos, aspectos culturales, de poder, etc.).

Existen una multitud de herramientas sobre planificación, desarrollo organizacional y gestión de la calidad, disponibles para apoyarnos en este proceso de diagnóstico e interpretación de la realidad:

- ◆ Para un primer ejercicio de diagnóstico de carácter estratégico en el que se obtenga información general sobre los aspectos internos y externos a la organización que condicionan su proyección futura, el instrumento tal vez más conocido, con mayor frecuencia recomendado, sencillo en su aplicación y uno de los más útiles a los que se puede recurrir es el Análisis FODA. A través de esta herramienta, que permite además la realización del diagnóstico de manera participativa en el seno de la organización, se examinan las principales Fortalezas, Oportunidades de la organización, Debilidades y Amenazas.
- ◆ Para examinar el abanico de actores e intereses involucrados se dispone del análisis de implicados, que podemos complementar con esquemas y matrices de expectativas
- ◆ Para conocer las características principales del entorno y cómo la



organización debe posicionarse en el mismo podemos utilizar herramientas de análisis competitivo (matrices de posicionamiento, matriz de MacMillan u otras).

- ◆ Si se requiere examinar un panorama general de los principales problemas de la organización y relacionarlos causalmente se dispone de los diagramas de causa-efecto.
- ◆ Se tiene también estudio de organigramas, manuales de funciones, análisis de perfiles profesionales y relación de puestos de trabajo, para conocer en profundidad la estructura organizativa y funcional.
- ◆ Identificación del mapa de procesos, subprocesos y procedimientos y a través de su representación en diagramas de flujo, de los cuellos de botella o puntos de ruptura en relación con los recursos consumidos, los tiempos de operación, los documentos generados en cada proceso, etc.
- ◆ Finalmente, con frecuencia resulta útil acudir a listas de chequeo o autodiagnóstico de la organización, que permiten la identificación de aspectos negativos y fortalezas de la organización en diversos ámbitos.

Criterios básicos del análisis:

- ◆ Que esté orientado en última instancia a la acción, a la intervención de la organización sobre la realidad, identificando las principales dificultades y puntos críticos así como las fortalezas y ventajas de la organización sobre las que basar el establecimiento de objetivos y la determinación de estrategias concretas de intervención.



- ◆ Que se efectúe de manera participativa, incorporando de manera representativa la pluralidad de puntos de vista, opiniones y criterios de las distintas áreas, departamentos y miembros de la organización.
- ◆ Que proporcione un soporte documental a la información recogida.

Finalmente, es importante tener en cuenta que las conclusiones del diagnóstico pueden aconsejar ciertas reformulaciones en la misión y/o visión de la organización. Esto puede ocurrir, por ejemplo, si durante el diagnóstico se detecta que no se están satisfaciendo adecuadamente las necesidades e intereses de determinados usuarios de nuestros servicios y se decide reorientar los ámbitos de actuación y líneas de trabajo seguidas hasta el momento, el abandono de alguna de ellas (que hasta el momento creíamos esenciales y que para los usuarios tal vez no lo son tanto) o el abordaje de nuevos ámbitos de actuación que den respuesta más adecuada a esas demandas.

Análisis FODA

Utilidad

Técnica habitualmente utilizada para reflexionar acerca de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de una organización y sistematizarlas de manera global (también puede aplicarse a un departamento o unidad dentro de la organización, a una estrategia, etc.).

Descripción

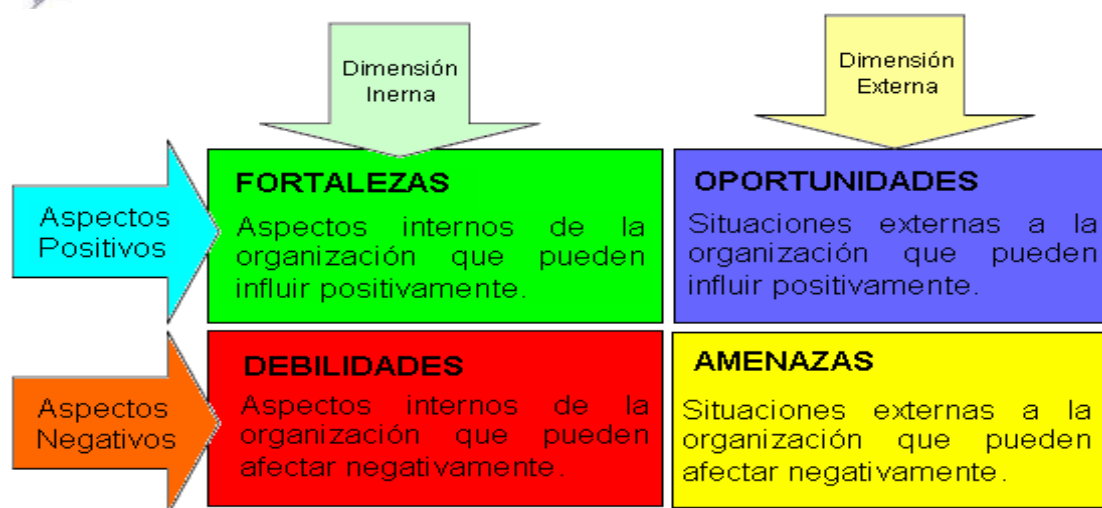
En esta técnica se cruzan dos ejes de análisis: aspectos positivos y negativos, por un lado, y dimensión interna y externa a la organización, por otro, examinando:



Aspectos internos a la organización:

- ◆ **Panorama general de las principales Debilidades**, esto es, atributos de la organización que dificultan o impiden su capacidad y habilidad para lograr la misión y visión.
- ◆ **Las Fortalezas**, o atributos de la organización que promueven su capacidad y habilidad para lograr la misión y visión.
- ◆ **Aspectos o condicionamientos externos** (y por tanto sobre los que no tenemos total capacidad de control)
- ◆ **Amenazas**, riesgos o peligros externos que enfrenta la organización y que dificultan o impiden su capacidad y habilidad para lograr la misión y visión.
- ◆ **Oportunidades**: factores externos que faciliten a la organización el logro de su misión y visión.

El ejercicio puede comenzar por una tormenta de ideas (individual o grupal) centrada en cada uno de los aspectos. Los resultados pueden sistematizarse en una matriz.



La técnica del análisis FODA es útil para conocer y seleccionar aquellos aspectos más relevantes de la organización sobre los cuales fundamentar posteriormente el ejercicio de planificación, de forma que se potenciarán aquellas estrategias principalmente basadas en las fortalezas y oportunidades, que limiten las debilidades y neutralicen las amenazas del entorno.

Fijación de objetivos

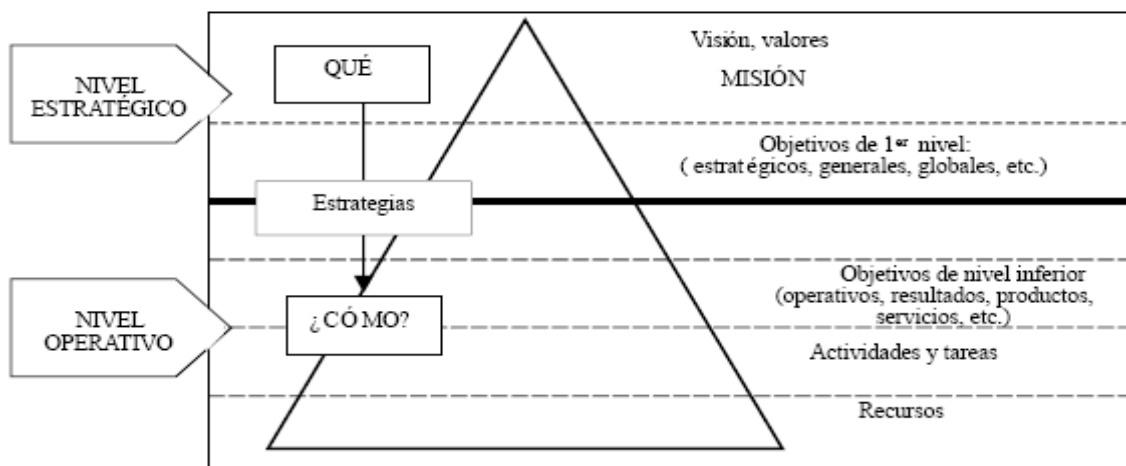
A partir del análisis efectuado y del conjunto de temas identificados en el diagnóstico es posible establecer cuáles son las prioridades estratégicas que orientarán a una organización en el periodo de referencia del plan, o dicho de otra forma, delimitar y seleccionar los objetivos en torno a los que nuestro proceso de cambio se va a articular. Los objetivos expresan aquello que queremos lograr y por tanto, determinarán posteriormente las estrategias o medios para alcanzarlos.

Ya se ha comentado al hablar de los principios generales de la planificación la importancia de establecer esquemas jerárquicos de objetivos. Así, partiendo de la cúspide en la que se sitúan las premisas fundamentales del proceso de planificación estratégica representadas por la visión y misión, estas se van



desagregando en objetivos estratégicos o globales, los cuales se concretan en objetivos de nivel intermedio (a menudo denominados objetivos específicos) y estos a su vez en objetivos con un carácter más operativo (objetivos operativos, resultados, etc.), pudiendo establecerse tantos niveles como sean necesarios para representar la complejidad del esquema de planificación de la organización. En su base se situarían las distintas actividades que la organización lleva a cabo y los recursos o insumos necesarios para su ejecución. La construcción de un esquema de planificación en cascada exige ordenar los objetivos en función de su importancia, desde los objetivos de carácter más estratégico, situados en los niveles superiores, hasta los objetivos más operativos que se ubican en los inferiores.

Jerarquía de Objetivos



Los objetivos de cada nivel indican qué es lo que queremos lograr y la estructura de objetivos que están en los niveles inmediatamente inferiores indica el cómo, es decir, las posibles estrategias para lograrlos. Así cada objetivo es en sí mismo un fin, pero también a la vez un medio entre otros para el logro de los objetivos de nivel superior.



Un proceso de planificación estratégica relaciona por lo tanto los objetivos de cada departamento y de cada programa o servicio con los objetivos estratégicos de la organización y todos ellos subordinados a la misión y consistentes con ella. A través de la fijación de la misión y posteriormente de los objetivos en distintos niveles, el proceso de planificación estratégica dota a la organización de una dirección clara en su accionar, evitando caer en un activismo irreflexivo que en la mayoría de los casos no se sabe bien adonde conduce.

Una forma sencilla de establecer la jerarquía de objetivos puede ser partir de los diagramas causa-efecto. Cada uno de los problemas identificados puede ser reconvertido en un objetivo, de manera que se diseñe un esquema similar en el que las relaciones causa-efecto se transforman en relaciones medios fines.

Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- ◆ Proporcionar un enfoque sistemático.
- ◆ Fijar objetivos de calidad.
- ◆ Conseguir los objetivos de calidad.
- ◆ Orientar a toda la organización.
- ◆ Válida para cualquier periodo de tiempo.

Existen una serie de pautas generales, destinadas a facilitar la formulación de objetivos efectivos. Entre ellas cabe destacar:

- ◆ Los objetivos se derivan por lo general de los puntos críticos identificados en el diagnóstico, esto es, normalmente un objetivo surge de la reconversión de un problema o situación negativa.
- ◆ Los objetivos siempre deben reflejar propósitos concretos de las acciones que llevamos a cabo y representar los efectos o resultados



de la acción, en lugar de las actividades realizadas para alcanzarlos.

- ◆ Deben enunciarse de forma clara, breve, simple, comprensible y usando siempre los verbos en infinitivo.
- ◆ Han de estar claramente alineados con la misión y con los objetivos fijados en el nivel estratégico.
- ◆ Enunciados con un adecuado grado de ambición en relación con los medios disponibles, esto es, ser realistas, pero a la vez deben suponer un reto que estimule su consecución.
- ◆ Deben ser evaluables y medibles, de forma que sea posible asignarles indicadores cuantitativos a través de los que verificar el nivel de logro o desempeño organizacional.
- ◆ Han de reflejar un resultado clave a obtener en el área funcional o en el programa o servicio en el que se establecen.
- ◆ Cada equipo de un área funcional o persona responsable de un servicio debe estar comprometido en la fijación y logro de sus propios objetivos.

Selección y formulación de estrategias

Tras fijar y seleccionar los objetivos habrán de estudiarse las estrategias necesarias, posibles y más convenientes para lograrlos. Las estrategias son los caminos, vías o enfoques posibles para alcanzar los objetivos. Responden a la pregunta ¿CÓMO?



Pueden utilizarse diversos criterios para priorizar las posibles estrategias. Como criterio general, suele recomendarse incidir en aquellas estrategias que potencien las fortalezas internas de la organización y sirvan para superar sus debilidades principales, así como para posicionarse adecuadamente en el entorno en el que se opera, reduciendo los riesgos o amenazas que presenta y aprovechando las oportunidades que el mismo ofrece. Una de las posibles formas de posicionarse es basándonos en aquello en lo que nuestra organización presenta una clara ventaja o puede “distinguirse” en relación con otras organizaciones del sector (prestando servicios diferenciados, de alta calidad y por ello especialmente atractivos, especializándonos en un segmento determinado de usuarios y focalizando nuestras acciones en ellas, estableciendo procedimientos y metodologías innovadoras, etc.).

De forma general, entre otros criterios relevantes para la selección de estrategias de intervención podemos señalar la adecuación a la misión, el costo, el plazo temporal para el logro de los objetivos, el impacto sobre la calidad de vida de los destinatarios, los riesgos que la estrategia entraña, etc. Aunque ello supera el marco de lo estrictamente estratégico, cada una de las estrategias deberá formularse en detalle indicando los medios y los tiempos (desglose de actividades y tareas, cronograma, responsables, recursos y presupuesto, etc.) necesarios para llevarlas a cabo, lo que permitirá aterrizar los planteamientos estratégicos a una dimensión operativa.

El análisis de brechas constituye un método de consultoría de ciclo corto como parte de la planeación estratégica aplicada (Goodstein, 1998) y de efecto duradero en el desarrollo organizacional de los consultantes. Su utilidad radica en la mejora de la capacidad de los clientes de obtener logros por sí mismos, mediante la participación de su personal clave.

Se debe trabajar con un máximo de 8 miembros claves de una pequeña empresa industrial, donde se busca integrar:



- 1) Un EQUIPO de gerenciamiento diferente del QUIÉN, QUÉ, CÓMO para resolver la problemática que obstruye el desarrollo de la empresa-cliente (ya que el modo de actuación tradicional se considera parte del problema y de la solución).
- 2) La formulación de la problemática o determinación de una BRECHA a resolver, concentrando la energía y recursos en los asuntos realmente vitales del cliente.
- 3) La confección de un PLAN de trabajo consistente para encarar de manera efectiva la brecha detectada por el equipo de plantación.
- 4) El cierre de la BRECHA de manera de contribuir tanto a los resultados inmediatos de la empresa, como a su capacidad de obtener logros por si misma en el futuro (aprendizaje de ciclo doble).

El equipo de consultorio (consultor y técnico académico) funciona como un facilitador del proceso completo de planteamiento y cierre de brechas, de modo que al finalizar la sesión de trabajo los miembros de la empresa cuente con un PLAN alcanzable y valioso a seguir que les provea una solución empresarial, ya sea TRANSACCIONAL (ajuste de meta) o TRANSFORMACIONAL (ajuste de capacidades).

El análisis de brechas representa un proceso activo para examinar la magnitud del salto que se debe dar desde la situación actual hasta la deseada: un estimativo de qué tan grande es la brecha.

El análisis responde la pregunta de si las habilidades y recursos disponibles son suficientes para cerrarla, para lograr el futuro deseado dentro del periodo propuesto.



Análisis de brechas:

Desarrollo de estrategias para cerrar cada brecha generada. Es necesario reexaminar el diseño o funcionamiento de la organización cuando el análisis de brecha revela una disparidad considerable entre la auditoría del desempeño y el perfil estratégico o las estrategias identificadas para lograrlo.

Existen cuatro enfoques básicos para el cierre de brechas:

- ◆ Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo.
- ◆ Reducir la magnitud o alcance del objetivo.
- ◆ Reasignar los recursos para lograr metas.
- ◆ Obtener nuevos recursos. (Talentos, productos, mercado, capital).

Todo sistema de planificación debe incorporar en su ciclo:

- ◆ Tareas continuas de control y seguimiento de la ejecución, con el fin de detectar desviaciones con relación a lo inicialmente planificado y realizar las modificaciones y correcciones oportunas.
- ◆ Tareas de valoración o evaluación del logro de los resultados y objetivos propuestos, de las que se obtengan conclusiones y recomendaciones a incorporar en futuros ejercicios de planificación.

El plan estratégico debería por tanto incorporar en su propio diseño cómo está previsto realizar el seguimiento y evaluación de las estrategias y medidas que en el mismo se proponen, para lo que se necesita contar con una estructura y un sistema de información apropiados, así como con un conjunto de indicadores básicos.



Indicadores y fuentes de verificación

Para poder valorar en qué medida la implantación del plan estratégico contribuye a transformar la realidad, a mejorar la situación y el grado de satisfacción de los colectivos con los que la organización trabaja o la propia gestión interna de la organización, de sus programas y servicios, etc.

Los objetivos finales e intermedios de cada una de las estrategias deben ser operativizados, asignándoles medidas concretas o indicadores que nos permitan:

- ◆ Comprobar en qué momento se han alcanzado los objetivos en los distintos niveles.
- ◆ Examinar periódicamente el progreso o grado de avance hacia la consecución de los mismos.

Por lo general podemos distinguir dos tipos de indicadores:

- ◆ *Indicadores directos*, que reflejan de manera unívoca el contenido del objetivo al que están asociados, fáciles de seleccionar cuando los objetivos o resultados están definidos de manera precisa.
- ◆ *Indicadores indirectos o indicadores “proxy”*. Con bastante frecuencia, los objetivos de las organizaciones e intervenciones sociales presentan un carácter multidimensional.

Existen otras posibles clasificaciones de indicadores de muy diversa índole, en función de su naturaleza (cuantitativos, cualitativos), de la esfera de la gestión en la que se utilizan (indicadores de desempeño, de efecto o de impacto), del sector de que se trate (sociales, económicos, ambientales, etc.). Cuanto mejor estén definidos los objetivos, más fácil resultará asignar indicadores que los traduzcan, y viceversa, objetivos poco claros, muy generales, o que abarquen muchas dimensiones supondrán un problema para seleccionar indicadores apropiados. De



manera que en la práctica, las tareas de fijación de objetivos y selección de indicadores son complementarias y se refuerzan mutuamente.

Auditoría

Definición

Inicialmente, la auditoría se limitó a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos. Por lo tanto esta era la forma primaria: Confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros.

Con el tiempo, el campo de acción de la auditoría ha continuado extendiéndose; no obstante son muchos los que todavía la juzgan como portadora exclusiva de aquel objeto remoto, o sea, observar la veracidad y exactitud de los registros.

En forma sencilla y clara, escribe Colmes: "... la auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos."

Por otra parte tenemos la concepción sintética de un profesor de la universidad de Harvard el cual expresa lo siguiente: "... el examen de todas las anotaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados o situaciones que dichas anotaciones producen."

Tomando en cuenta los criterios anteriores podemos decir que la auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; Es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

Entren otras definiciones básicas también se encuentran:



- ◆ **Criterio de Auditoría:** Políticas, prácticas, procedimientos o requerimientos contra los que el auditor compara la información recopilada sobre la gestión de calidad. Los requerimientos pueden incluir estándares, normas, requerimientos organizacionales específicos, y requerimientos legislativos o regulados.
- ◆ **Evidencia de Auditoría:** Información, registros o declaraciones de hecho verificables. La evidencia de auditoría puede ser cualitativa o cuantitativa, es utilizada por el auditor para determinar cuando se cumple con el criterio de auditoría. La evidencia de auditoría se basa típicamente en entrevistas, revisión de documentos, observación de actividades y condiciones, resultados de mediciones y pruebas.
- ◆ **Resultados de la Auditoría:** Resultados de la evaluación de la evidencia de auditoría recopilada comparada contra los criterios de auditoría acordados. Los resultados de la auditoría proveen la base para el reporte de la auditoría.
- ◆ **Equipo Auditor:** Grupo de auditores, o un auditor individual, designados para desempeñar una auditoría dada; el equipo auditor puede incluir expertos técnicos y auditores en prácticas. Uno de los auditores del equipo de la auditoría desempeña la función de auditor líder.
- ◆ **Auditado:** Organización que se audita.
- ◆ **Auditor (Calidad):** Persona calificada para realizar auditorías de calidad.
- ◆ **Auditoría de calidad:** Proceso sistemático, documentado y de verificación objetiva para obtener y evaluar la evidencia de la auditoría y determinar cuales actividades específicas, eventos, condiciones, sistemas gerenciales, de calidad o información referente a estos aspectos, cumplen con los criterios de auditoría, y la comunicación de los resultados de este proceso al cliente.



- ◆ **Auditor líder (calidad):** Persona calificada para manejar y realizar auditorías de calidad.
- ◆ **Experto técnico:** Persona que provee el conocimiento y la experiencia específica al equipo auditor, pero que no participa como un auditor.

Objetivo

El objetivo de la Auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas. Los miembros de la organización a quien Auditoría apoya, incluye a Directorio y las Gerencias.

Finalidad

Los fines de la auditoría son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Podemos escribir los siguientes:

1. Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial
2. Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
3. Indagaciones y determinaciones sobre el estado reditual.
4. Descubrir errores y fraudes.
5. Prevenir los errores y fraudes
6. Estudios generales sobre casos especiales, tales como:
 - a. Exámenes de aspectos fiscales y legales
 - b. Examen para compra de una empresa(cesión patrimonial)
 - c. Examen para la determinación de bases de criterios de prorratio, entre otros.



Los variadísimos fines de la auditoría muestran, por si solos, la utilidad de esta técnica.

Clasificación de la Auditoría

Auditoría Externa

La auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

La Auditoría Externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir Auditoría Externa del Sistema de Información Tributario, Auditoría Externa del Sistema de Información Administrativo, Auditoría Externa del Sistema de Información Automático etc.

La Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Una Auditoría Externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al



mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del Auditor.

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en la veracidad de los documentos y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

Bajo cualquier circunstancia, un Contador profesional acertado se distingue por una combinación de un conocimiento completo de los principios y procedimientos contables, juicio certero, estudios profesionales adecuados y una receptividad mental imparcial y razonable.

Objetivos auditoría Externa:

- ◆ Obtención de elementos de juicio fundamentados en la naturaleza de los hechos examinados
- ◆ Medición de la magnitud de un error ya conocido, detección de errores supuestos o confirmación de la ausencia de errores
- ◆ Propuesta de sugerencias, en tono constructivo, para ayudar a la gerencia
- ◆ Detección de los hechos importantes ocurridos tras el cierre del ejercicio
- ◆ Control de las actividades de investigación y desarrollo

◆ Auditoría Interna

La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con



vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el Público. La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.



Objetivos auditoría Interna:

- ◆ Revisión y evaluación de controles contables, financieros y operativos
- ◆ Determinación de la utilidad de políticas, planes y procedimientos, así como su nivel de cumplimiento
- ◆ Custodia y contabilización de activos
- ◆ Examen de la fiabilidad de los datos
- ◆ Divulgación de políticas y procedimientos establecidos.
- ◆ Información exacta a la gerencia

Diferencias entre auditoría interna y externa:

Existen diferencias substanciales entre la Auditoría Interna y la Auditoría Externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

- ◆ En la Auditoría Interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la Auditoría Externa la relación es de tipo civil.
- ◆ En la Auditoría Interna el diagnóstico del auditor, esta destinado para la empresa; en el caso de la Auditoría Externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.
- ◆ La Auditoría Interna está inhabilitada para dar Fe Pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la Auditoría Externa tiene la facultad legal de dar Fe Pública.

Importancia de la auditoría

Las auditorías de la calidad se realizan con la finalidad de determinar:

- ◆ La adecuación del sistema de calidad de una organización a una norma de referencia específica o estándar.



- ◆ La conformidad de las actuaciones del personal de una organización con referencia a los requisitos de su programa de calidad según lo definido en la documentación (manual de calidad, manual de procedimientos, especificaciones de compra, etc.).
- ◆ La eficacia de las distintas actividades que constituyen el sistema de la calidad de una organización, y de las medidas correctoras/preventivas adoptadas Hay que tener en cuenta, no obstante, que la filosofía de los programas de aseguramiento de la calidad está basada en la prevención, más que en la detección de problemas, y por ello debemos dar mayor importancia a:
 - ◆ Detectar pronto el problema.
 - ◆ Conocer la profundidad del mismo.
 - ◆ Descubrir la causa principal del problema.

Las auditorías de calidad proporcionan a la dirección de la empresa evidencias objetivas basadas en hechos lo cual va a permitir a la dirección tomar decisiones basándose en hechos y no en hipótesis.

Certificación

La certificación es la acción que ejecuta un organismo reconocido e independiente de las partes interesadas, mediante la cual se pone de manifiesto que un producto, proceso o servicio está conforme con una norma o requisitos permanentes especificados.

FONDONORMA lleva a cabo esta actividad de una manera imparcial, transparente y con total objetividad. Por ello, tal como lo estipulan las organizaciones internacionales, no ofrece consultoría o asesoría en esta materia a



las empresas, y cuenta con un Comité Técnico Sectorial de Certificación como lo establecen las normativas internacionales.

Según la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad la certificación es el *“procedimiento por el cual una tercera parte asegura por escrito que un producto, proceso o persona está conforme con los requisitos especificados”*.

La certificación de un producto supone la emisión de un certificado o de una marca para demostrar que un producto específico cumple con los requisitos adecuados que garantizan su calidad.

Una certificación, en general, asegura la calidad de:

- ◆ Un producto.
- ◆ Un organismo.
- ◆ Una persona.

En el último caso, pone de manifiesto que una persona posee los niveles de competencia para ejercer correctamente y dar adecuadamente las prestaciones que se le suponen. En el campo de la *Información y la Documentación*, la certificación es el conjunto de pruebas que permiten la obtención de un certificado que da fe de la calificación de un profesional en un momento dado de su carrera. No es un diploma ni sustituye un título.

Al margen de consideraciones académicas, valora, sobre todo, el grado de adecuación a los requerimientos de la práctica profesional y sus perspectivas de desarrollo. Además, dota a la profesión de una herramienta de valoración de los niveles de competencia en el conjunto del sector y clarifica y ayuda en la definición de los perfiles de los candidatos a un puesto de trabajo, aportando por ello



elementos de mayor transparencia y seguridad en el funcionamiento del mercado trabajo.

Los Organismos Certificadores de la ISO 9001 son aquellos organismos encargados de verificar a través de un proceso de auditorías que la organización cumple con los requisitos establecidos en la norma COVENIN ISO 9001:2000. Algunos de los mas importantes Organismos Certificadores en Venezuela son:

- ◆ SENCAMER: Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos
- ◆ FONDONORMA : Fondo para la Normalización y Certificación de Calidad.
- ◆ BVQI: Bureau Veritas Quality International.
- ◆ AQSR: Automotive Quality Systems Register.



CONCLUSIONES

- ◆ La consultoría de empresas es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación que se ha producido un cambio que constituye una mejora.
- ◆ Tomando en consideración todas las **investigaciones** realizadas, podemos concluir que la auditoria es dinámica, la cual debe aplicarse formalmente toda empresa, independientemente de su magnitud y objetivos; aun en empresas pequeñas, en donde se llega a considerar inoperante, su aplicación debe ser secuencial constatada para lograr eficiencia.
- ◆ Las auditorías de calidad proporcionan a la dirección de la empresa evidencias objetivas basadas en hechos lo cual va a permitir a la dirección tomar decisiones basándose en hechos y no en hipótesis.
- ◆ El plan estratégico es una guía para la acción y para informar a los demás qué somos y qué queremos. El proceso llevado a cabo hasta aquí ha permitido definir la misión, visión, valores y objetivos de la organización y ha servido para generar un proceso de participación y aprendizaje colectivos como consecuencia de la realización del diagnóstico y fijación de estrategias.
- ◆ La certificación de un producto supone la emisión de un certificado o de una marca para demostrar que un producto específico cumple con los requisitos adecuados que garantizan su calidad.



BIBLIOGRAFÍA

- ◆ Cámara, L. (2.005). *Planificación Estratégica*. 1ª Ed. Madrid: Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales.
- ◆ http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=21&Id_Sec=13
- ◆ <http://www.monografias.com/trabajos/adpredu/adepredu.shtml>